



**EVALUASI IMPLEMENTASI PP NO 60 TAHUN 2008 DALAM  
AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
PERGURUAN TINGGI**

*(Studi kasus pada Universitas Jember )*

Skripsi

oleh  
SITI WARDATUL JANNAH  
NIM 140810301074

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**



**EVALUASI IMPLEMENTASI PP NO 60 TAHUN 2008 DALAM AUDIT  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERGURUAN TINGGI**

*(Studi kasus pada Universitas Jember )*

Skripsi

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh  
**SITI WARDATUL JANNAH**  
NIM 140810301074

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala kerendahan hati, skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab dan bakti kepada:

1. Orang tua dan keluarga yang senantiasa memberikan dukungan baik moril maupun materi, serta doa yang tiada hentinya hingga langkah saya selalu dimudahkan;
2. Adik-adikku tersayang;
3. Dosen pembimbingku, bapak Taufik Kurrohman, SE. M.SA., Ak., CA dan ibu Kartika, S.E., M.Sc., Ak., CA yang telah membagi ilmu dalam menyelesaikan skripsi ini;
4. Almamater jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
5. Teman-teman seangkatan jurusan Akuntansi 2014

**MOTTO**

Put Allah first and you will

Never be the last

**-Penulis-**

The best preparation for tomorrow is

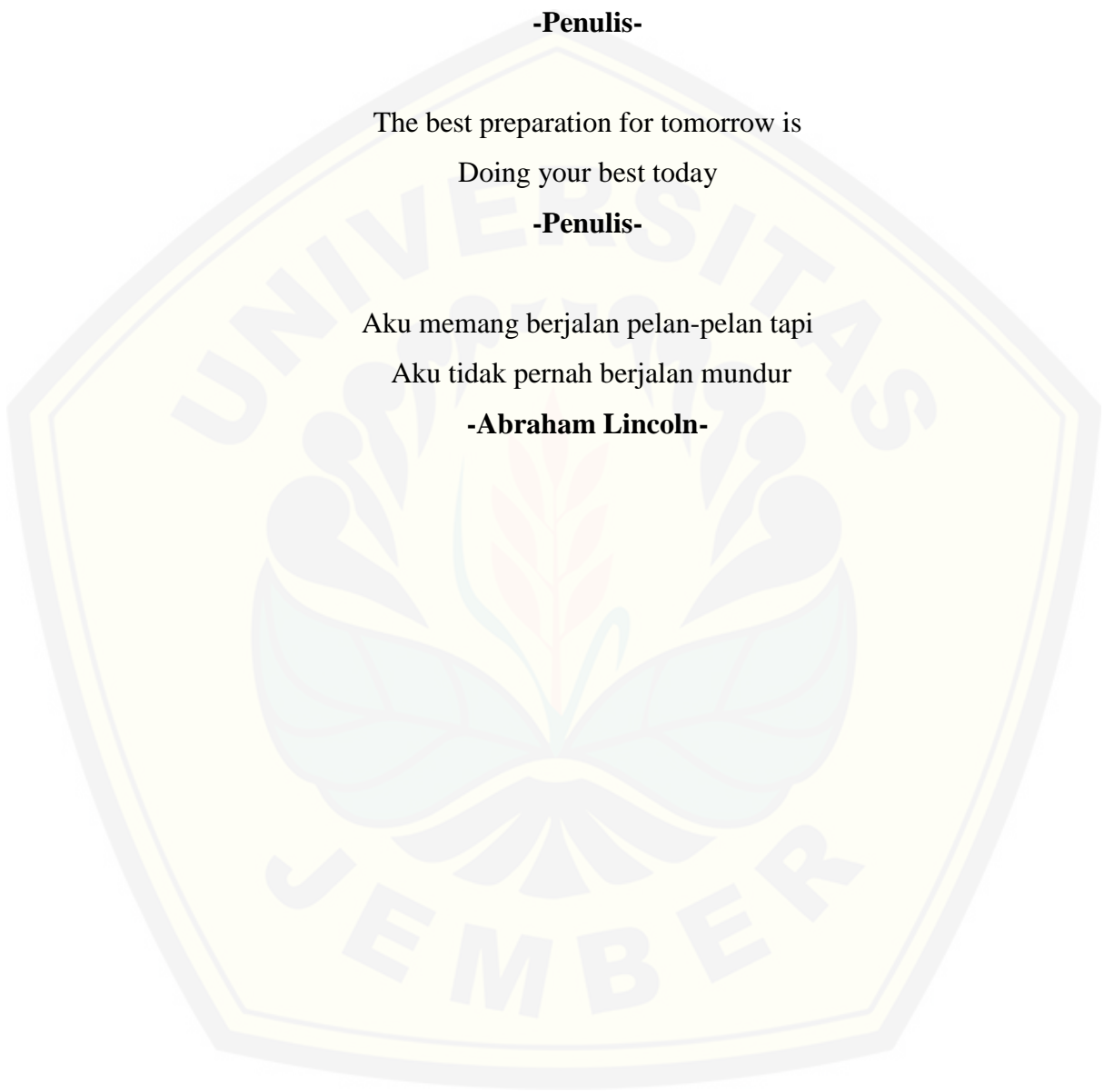
Doing your best today

**-Penulis-**

Aku memang berjalan pelan-pelan tapi

Aku tidak pernah berjalan mundur

**-Abraham Lincoln-**



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Wardatul Jannah

NIM : 140810301074

Judul Skripsi : **EVALUASI IMPLEMENTASI PP NO 60 TAHUN 2008  
DALAM AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
PERGURUAN TINGGI (STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS JEMBER)**

Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenar – benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia menerima sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 19 Maret 2018

Yang menyatakan,

Siti Wardatul Jannah

NIM 140810301074

**SKRIPSI**

**EVALUASI IMPLEMENTASI PP NO 60 TAHUN 2008 DALAM AUDIT  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERGURUAN TINGGI  
(STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS JEMBER)**

Oleh

Siti Wardatul Jannah

NIM 140810301074

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Taufik Kurrohman, SE. M.Sa, Ak., CA

Dosen Pembimbing II : Kartika, S.E., M.Sc, Ak., CA

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : Evaluasi Implementasi PP No 60 Tahun 2008  
Dalam Audit Manajemen Sumber Daya Manusia  
Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada  
Universitas Jember)  
Nama Mahasiswa : Siti Wardatul Jannah  
NIM : 140810301074  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Akuntansi  
Tanggal Persetujuan : 16 November 2017

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Taufik Kurrohman,SE,M.SA,Ak. CA

NIP. 19820723 200501 1002

Kartika, S.E.,M.Si, Ak.,CA

NIP. 19820207 200812 2002

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1-Akuntansi

Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak, CA.

NIP. 19780927 200112 1002

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

EVALUASI IMPLEMENTASI PP NO. 60 TAHUN 2008  
DALAM AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PADA PERGURUAN TINGGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Siti Wardatul Jannah

NIM : 140810301074

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

19 Maret 2018

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : Nur Hisamudin, S.E., M.SA, Ak : (.....)

NIP. 197910142009121001

**Sekretaris** : Drs. Imam Mas'ud, M.M, Ak : (.....)

NIP. 195911101989021001

**Anggota** : Andriana, S.E, M.Sc, Ak : (.....)

NIP. 198209292010122002



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad., SE., M.M., Ak, CA  
NIP. 19710727 199512 1001



**ABSTRAK**

Siti Wardatul Jannah

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran pengendalian internal dalam pengelolaan fungsi sumber daya manusia, menganalisis mengenai kesesuaian pengendalian internal yang dilakukan SPI terkait audit SDM dengan PP NO. 60 Tahun 2008, dan menilai efektivitas kinerja yang ada pada Universitas Jember. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dan objek dari penelitian yang digunakan adalah prosedur audit sumber daya manusia. Penelitian ini mengevaluasi pengendalian internal sesuai dengan komponen pengendalian internal menurut PP No. 60 Tahun 2008 (SPIP). Kesimpulannya adalah pengendalian internal terkait audit sumber daya manusia yang ada pada Universitas Jember memiliki beberapa kelemahan, namun secara keseluruhan pengendalian sudah berjalan dengan efektif.

**Kata kunci:** Evaluasi, Pengendalian Internal, SPIP, Audit SDM

**ABSTRACT**

Siti Wardatul Jannah

*Accounting Department, Economic and Business Faculty, Jember University*

The purpose of this research is to know the role of internal control in the management of human resources function, analyze the conformity of internal control performed by SPI related to human resources audit with government regulation N0. 60 of 2008, and assess the effectiveness of existing performance at the University of Jember. The research method is used qualitative descriptive method and the object of research is used human resources audit procedure. This study evaluates internal controls in accordance with the internal control components according to government regulation No. 60 of 2008 (SPIP). The conclusion is that the internal controls related to human resources audit at the University of Jember have some weaknesses, but overall the controls are running effectively.

**Keywords:** evaluation, Internal Control, SPIP, Human Resources Audit

**RINGKASAN**

**EVALUASI IMPLEMENTASI PP NO. 60 TAHUN 2008 DALAM AUDIT  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERGURUAN TINGGI**

(Studi Kasus Pada Universitas Jember)

Siti Wardatul Jannah; 140810301074; 2018; 64 Halaman; Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Dengan beralihnya model pengelolaan keuangan dari pola pengelolaan konvensional PNBPN menjadi BHMN maupun BLU sedikit banyak perubahan ini memerlukan waktu penyesuaian yang cukup lama, sehingga hal ini juga dapat mempengaruhi kualitas kinerja organisasi. Kualitas kinerja organisasi perguruan tinggi yang mengarah pada implementasi *Good University Governance* mau tidak mau mensyaratkan kontrol yang harus dilakukan secara terus menerus. Hal tersebut menurut Undang-Undang PT pasal 52 ayat 2 dapat dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan tinggi. Ini berarti perguruan tinggi harus senantiasa memberikan kontrol/pengendalian terhadap sistem penjaminan mutunya, sebagaimana konsep *Continues improvement*.

Tuntutan masyarakat akan peran pendidikan tinggi sekarang ini semakin kompleks. Globalisasi pendidikan, ekonomi dan informasi, meningkatnya persaingan dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan tinggi adalah beberapa faktor yang menjadi tantangan untuk mengelola pendidikan tinggi secara profesional. Oleh karena itu audit sumber daya manusia diperlukan untuk mengidentifikasi serta memperbaiki adanya penyimpangan dalam perusahaan/organisasi. Melalui audit manajemen sumber daya manusia tersebut, kebijakan serta sistem kerja fungsi SDM dapat dinilai.

Penelitian ini dilakukan pada Universitas Jember yang bertujuan untuk mengetahui peran sistem pengendalian intern pada pengelolaan fungsi manajemen sumber daya manusia, menganalisis mengenai kesesuaian pengendalian internal yang ada di SPI UNEJ terkait audit SDM dengan Peraturan Pemerintah No 60 Th 2008, dan menilai efektivitas kinerja pada fungsi manajemen sumber daya manusia

yang di terapkan di Universitas Jember. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan cara melakukan wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Hasil dari perolehan data tersebut kemudian diolah dan disesuaikan dengan SPIP.

Komponen pengendalian menurut PP No. 60 Tahun 2008 (SPIP) terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa pengendalian intern memiliki peran penting dalam pengelolaan fungsi sumber daya manusia yaitu digunakan untuk mencegah, mengendalikan, dan mengevaluasi terkait penyimpangan yang ada. Selain itu, pengendalian internal yang dilakukan oleh satuan pengawas internal (SPI) sudah sesuai dengan SPIP terkait audit SDM, akan tetapi masih terdapat beberapa kekurangan. Dengan adanya pengendalian internal tersebut maka kinerja karyawan dapat dievaluasi sehingga terjadi peningkatan.

## SUMMARY

### **EVALUATION IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT REGULATION NO. 60 OF 2008 IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AUDIT AT THE COLLEGE**

(Study case at Jember University)

Siti Wardatul Jannah; 140810301074; 2018; 64 Pages; Accounting Department Faculty of Economics and Business Jember University

With the shifting financial management model from the conventional PNPB management pattern to BHMN or BLU, a lot of these changes take a long time to adjust, so this can also affect the quality of the organization's performance. The quality of the college performance organizations that lead to the implementation of Good University Governance will inevitably require controls to be performed continuously. It is according to the Law of Article 52 paragraph 2 can be done through the determination, implementation, evaluation, control, and improvement of higher education standards. This means that universities should always give control / control of quality assurance system, as the concept of Continues improvement.

The public demand for the role of college is now increasingly complex. The globalization of education, economics and information, the increasing competition and the demands of society towards the service of college are some of the factors that challenge to manage professionally college. Therefore an audit of human resources is needed to identify and correct any irregularities within the company / organization. Through the human resources management audit, the policies and working system of human resources functions can be assessed.

This research was conducted at the University of Jember which aims to find out the role of internal control system in the management of human resources management function, analyze the conformity of internal controls in SPI UNEJ related to human resources audit with Government Regulation No. 60 Th 2008, and

evaluate the effectiveness of performance on management function human resources in applied at the University of Jember. This research uses descriptive qualitative method, by doing interview, observation, and documentation. The results of data acquisition are then processed and adjusted to SPIP.

Component of control according to government regulation No. 60 of 2008 (SPIP) consists of control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. The results of the study explain that internal control has an important role in the management of human resource functions that is used to prevent, control, and evaluate related deviations that exist. In addition, internal control performed by the internal supervisory unit (SPI) is in accordance with the SPIP related to human resources audit, but there are still some shortcomings. With the internal control of the employee performance can be evaluated so that an increase.



## PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat hidup, kasih sayang, kemudahan dan kelancaran, serta segala hal yang terbaik untuk hambanya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang direncanakan. Sholawat serta salam tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari upaya, doa, dukungan, dan bimbingan dari keluarga maupun dosen pembimbing serta pihak lainnya. Pada kesempatan ini penulis dengan sepenuh hati mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Yosefa Sayekti, M. Com., Ak., CA. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E, M.Si, Ak., CA. Selaku Ketua Progam Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Taufik Kurrohman, S.E., M.Si, Ak., CA. Selaku pembimbing I dan Kartika, S.E., M.Sc, Ak., CA. Selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini.
5. Indah Purnawati, S.E., M.Si,Ak. Selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen serta staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Pegawai yang ada pada rektorat Universitas Jember khususnya pak adi dan bu purnami serta staff rektor yang telah membantu perijinan dan pemberian data untuk tugas akhir ini.
8. Ibu lutfiah tercinta, nenek, bude, pakde, adik, dan kakak yang senantiasa memberikan doa dan dukungannya.
9. Muhammad Nadir, S.T, yang senantiasa memberikan kasih sayang, dukungan dan motivasi dalam mengerjakan tugas akhir ini.

10. Sahabat-sahabatku yaitu, Rusvita Fatma, Siti Virgayanti R, Ivanne Nurindha A, Andira Anugerah R, Nur Rosyida, Fitroh Tunni S, terima kasih atas kebersamaan dan semangatnya.
11. Sahabat-sahabatku KKN 80 Desa Palangan Kecamatan Jangkar Situbondo diantaranya, Ida, Tiwi, Dewi, Aisyah, Ovi, Ibnu, Panji, Maja, dan Fahmi, terima kasih telah menjadi keluarga baru yang senantiasa memberikan dukungan.
12. Sahabat-sahabatku sedari SMA yaitu, Intan, Mega, Faricha, Febrilliani yang selalu mendoakan dan memberi dukungan.
13. Sahabat-sahabatku sedari MABA (Mahasiswa Baru) hingga MABA (Mahasiswa Basi) yaitu, Nur Farida, Luluk Farida, dan Dwi Ismiyah, terima kasih karena selalu ada dan dukungannya.
14. Ibu bidan kesayangan Nur aini elvita sari, Amd. Keb, yang senantiasa memberikan doa dan semangat.
15. Teman – teman Akuntansi 2014 terima kasih untuk kebersamaannya selama menjadi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendoakan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Semoga Allah SWT, senantiasa memberikan karunia dan hidayah –Nya untuk kita semua. Penulis menerima kritik dan saran dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan memohon maaf atas segala kesalahan.

Jember, 19 Maret 2018

Penulis

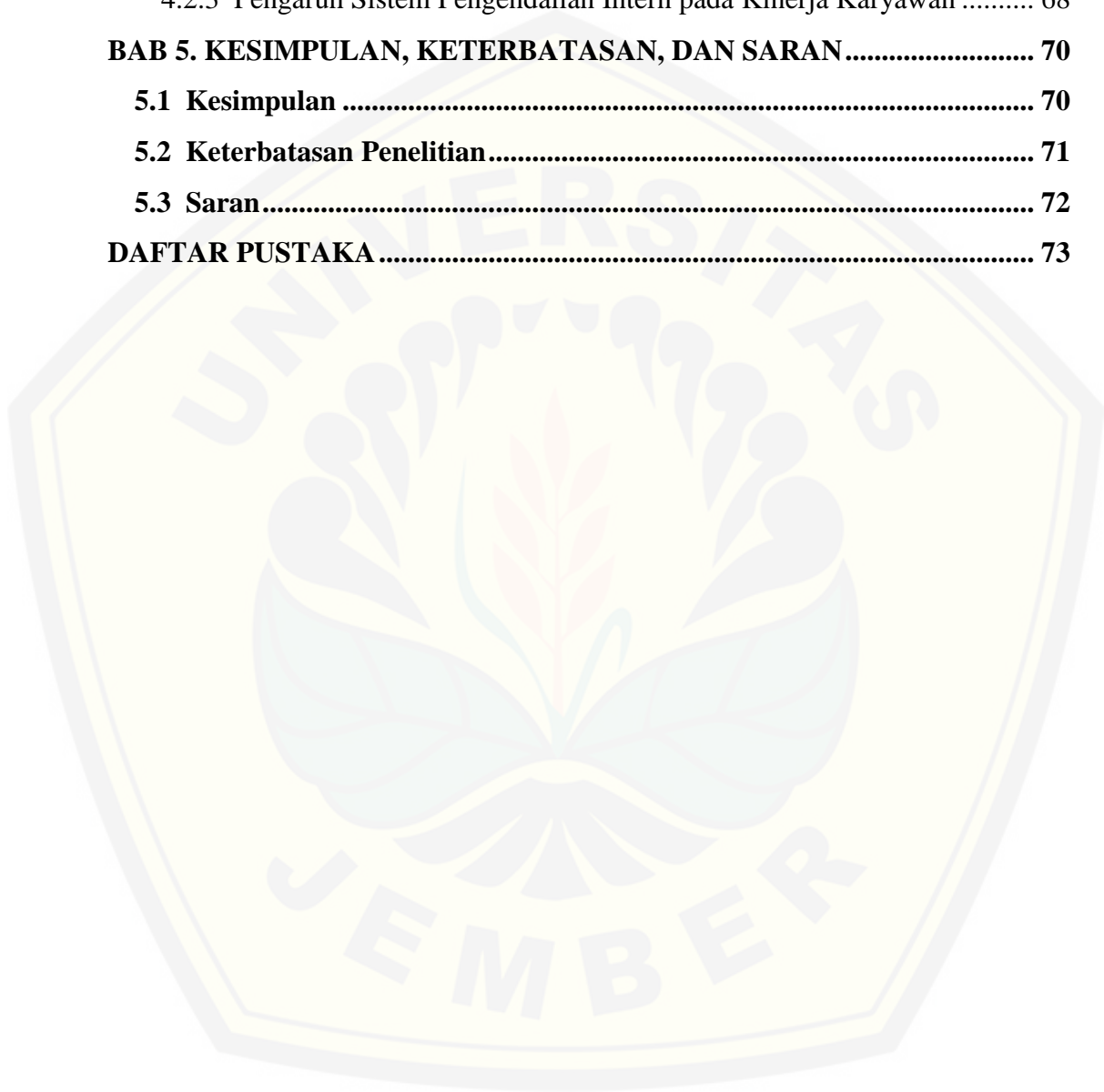


**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBING .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>x</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>xii</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xx</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Penelitian .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>8</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Pengendalian Intern .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Pengertian Sistem Pengendalian Intern .....	9
2.1.2 Tujuan Pengendalian Intern .....	10
2.1.3 Elemen Pengendalian Intern .....	12
<b>2.2 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>16</b>

2.2.1	Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2.2.2	Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.2.3	Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
2.2.4	Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.2.5	Pendekatan dalam Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
2.2.6	Instrumen Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
2.2.7	Langkah-langkah Audit Manajemen .....	21
<b>2.3</b>	<b>Kinerja Karyawan.....</b>	<b>23</b>
2.3.1	Pengertian kinerja .....	23
2.3.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	23
2.3.3	Indikator Penilaian Kinerja Karyawan .....	24
<b>2.4</b>	<b>Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>24</b>
<b>BAB 3.</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Pendekatan Penelitian.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Tempat dan Waktu .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Situasi Sosial .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4</b>	<b>Desain Penelitian .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5</b>	<b>Teknik Perolehan Data .....</b>	<b>30</b>
<b>3.6</b>	<b>Teknik Analisis Data .....</b>	<b>31</b>
<b>3.7</b>	<b>Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>33</b>
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>Gambaran Umum Universitas Jember .....</b>	<b>34</b>
4.1.1	Sejarah Singkat Universitas Jember .....	34
4.1.2	Visi dan Misi Universitas Jember.....	35
4.1.3	Fungsi Universitas Jember.....	35
4.1.4	Tujuan Universitas Jember .....	35
4.1.5	Motto Universitas Jember.....	36
4.1.6	Struktur Organisasi .....	36
<b>4.2</b>	<b>Analisis Data .....</b>	<b>42</b>

4.2.1 Peran Sistem Pengendalian Intern pada SDM pada Universitas Jember.....	42
4.2.2 Kesesuaian Pengendalian Intern yang ada pada SPI Universitas Jember dengan Aturan Pemerintah.....	44
4.2.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern pada Kinerja Karyawan .....	68
<b>BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN.....</b>	<b>70</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>70</b>
<b>5.2 Keterbatasan Penelitian.....</b>	<b>71</b>
<b>5.3 Saran.....</b>	<b>72</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>73</b>



**DAFTAR TABEL**

Tabel 2. 1 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).....	15
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3. 1 Alat Ukur Penelitian Menurut SPIP .....	32
Tabel 4. 1 Kesesuaian Penerapan PP No 60 Tahun 2008 mengenai SPIP dalam Audit SDM pada Universitas Jember .....	59



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3. 1 Kerangka Pemecahan Masalah..... 33  
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Universitas Jember ..... 42



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Pedoman Wawancara .....	76
Lampiran 2. Pengendalian Internal Menurut PP No. 60 Tahun 2008.....	81
Lampiran 3. Peraturan Pemberhentian Menurut PP No 53 Tahun 2010 Dan Perka Bkn No 21 Tahun 2010 .....	94
Lampiran 4. Audit Terinci Terkait Sumber Daya Manusia Yang Ada Pada Universitas Jember.....	99
Lampiran 5. Contoh Skp Untuk Pegawai.....	105
Lampiran 6. Contoh Skp Untuk Dosen .....	106
Lampiran 7. Contoh Peta Jabatan.....	109
Lampiran 8. Contoh Formasi .....	110

## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Saat ini kita memasuki zaman dimana teknologi sangatlah berkembang pesat dan dinamis oleh karena itu manusia masih menjadi faktor penentu terpenting dalam memajukan zaman. Hal tersebut dapat diketahui bahwa karena pemikiran manusialah dunia pada saat ini menjadi berkembang, dan karena pemikirannya mereka mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan hidupnya sendiri. Di dalam bidang ekonomi dan bisnis, hal tersebut berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk mengikuti laju perkembangan dalam perusahaan tersebut terhadap perubahan yang terjadi di dunia bisnis. Oleh karena itu manusia yang menjadi faktor penentu suksesnya perusahaan harus dikelola dengan baik agar perusahaan menjadi produktif dan unggul dalam bersaing.

Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia. Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi. Tanpa manusia, organisasi tidak akan berguna. Selain itu, manusia merupakan penggerak roda dalam organisasi dalam mewujudkan visi – misi serta tujuan perusahaan. Dengan kata lain, eksistensi organisasi di wujudkan melalui kegiatan manusia yang disebut kerja. Oleh karena itu eksistensi suatu organisasi tergantung pada manusia dalam menghadapi perubahan lingkungan dan iklim bisnis dimasa yang akan datang. Setiap organisasi atau perusahaan tidak dapat menolak fakta bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya berupa tercapainya tujuan bisnis yakni keuntungan dan manfaat lainnya (Nawawi, 2011: 42).

Fitrah (2014) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dianggap penting bagi perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan



dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri dan kinerja merupakan prestasi kerja suatu perusahaan.

Berdasarkan Moehariono (2010) menjelaskan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan/organisasi. Menurut Prawirosentono (2008: 27) ada empat indikator untuk mengukur kinerja karyawan, empat indikator tersebut adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif. Namun pada kenyataannya masih banyak permasalahan yang terjadi terhadap karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi misalkan karyawan yang kurang berkompeten, tidak disiplin kerja, dan banyak permasalahan lain yang terjadi dalam kegiatan karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi, sehingga dibutuhkan suatu pengawasan yang ketat terhadap karyawan. Agar pengawasan yang dilakukan bias terlaksana dengan baik maka diperlukan suatu pengendalian internal.

Pengendalian merupakan suatu hal yang penting bagi suatu organisasi dalam melakukan berbagai aktivitas, kegiatan maupun prosedur dengan tujuan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem pengendalian intern yang efektif juga sangat penting untuk mengurangi peluang kesalahan dan kecurangan kepada setiap orang dalam jabatannya untuk melakukan kesalahan dan tindakan-tindakan yang tidak diinginkan. Tapi dapat diketahui lebih-lebih untuk waktu yang lama, sebuah sistem pengendalian yang baik harus dilengkapi dengan prosedur-prosedur yang mampu menemukan dan memberikan peringatan seawal mungkin mengenai adanya keganjilan-keganjilan yang disebabkan oleh kesalahan dan penyelewengan baik sengaja ataupun yang tidak sengaja (Mulyadi, 2008).

Kurniawan (2012) menjelaskan bahwa pengendalian internal adalah suatu proses yang efektifitasnya dipengaruhi oleh aktivitas dewan komisaris, manajemen atau pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai



tentang pencapaian tujuan keandalan laporan keuangan, efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi, serta kepatuhan terhadap hukum/peraturan yang berlaku. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa tujuan dari implementasi pengendalian internal adalah untuk memastikan bahwa organisasi telah menerapkan sistem pelaporan keuangan yang andal, organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatan operasionalnya dengan efektif dan efisien serta organisasi mematuhi hukum maupun peraturan-peraturan yang berlaku ketika menjalankan bisnisnya/organisasinya.

Keberadaan suatu sistem pengendalian juga dimaksudkan untuk menghindarkan, atau setidaknya mengurangi sebesar mungkin kemungkinan terjadinya penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan, yang dapat berakibat kegagalan, meskipun tetap harus dipahami bahwa kemungkinan adanya penyimpangan serta kegagalan bukanlah sesuatu yang tidak mungkin terjadi. Merupakan tugas manajemen untuk menghindarkan hal-hal tersebut sebisa mungkin, dan seandainya harus terjadi, pihak manajemen harus mampu mengurangi dampaknya, melalui upaya-upaya penyelamatan, agar tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Sebuah sistem pengendalian intern yang baik memberikan kesempatan kepada pihak manajemen untuk meminimalkan peluang yang menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan.

Suatu organisasi yang menerapkan pengendalian yang buruk atau bahkan tidak menerapkan pengendalian sama sekali dalam kegiatannya dapat mengakibatkan organisasi mengalami kerugian, kegagalan bahkan dapat berujung pada kejatuhan organisasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi yang ingin berhasil di dalam mencapai tujuannya dengan menerapkan pengendalian internal, bisa dikatakan bahwa pengendalian internal yang baik akan menunjang pengawasan terhadap kinerja karyawan menjadi lebih baik dan terhindar dari kecurangan dan ketidakamanan kekayaan perusahaan/organisasi.

Indonesia sudah cukup banyak memiliki perangkat hukum untuk mengatur penyelenggaraan prinsip *good governance*. Kesemuanya mengamanat untuk mengendalikan langsung penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik. Dilingkungan perguruan tinggi birokrasi dan mekanisme keuangan yang rumit juga

menjadi alasan tersendiri mengapa para pimpinan institusi sering bersikap “tidak mau tahu”. Dengan beralihnya model pengelolaan keuangan dari pola pengelolaan konvensional PNBPN menjadi BHMN maupun BLU sedikit banyak perubahan ini memerlukan waktu penyesuaian yang cukup lama, sehingga hal ini juga dapat mempengaruhi kualitas kinerja organisasi. Kualitas kinerja organisasi perguruan tinggi yang mengarah pada implementasi *Good University Governance* mau tidak mau mensyaratkan kontrol yang harus dilakukan secara terus menerus.

Tantangan terbesar pendidikan tinggi di Indonesia dewasa ini adalah persoalan mutu yang masih rendah. Nampaknya upaya penjaminan mutu yang telah digagas pemerintah sejak tahun 1994 melalui pelaksanaan akreditasi program studi sarjana S1 oleh BAN-PT dan kemudian tahun 2003 ketika Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional memperkenalkan Standar Nasional Pendidikan, bahkan Ditjen Dikti juga telah mengeluarkan berbagai kebijakan ternyata hasilnya belum begitu menggembirakan. Dengan disahkannya Undang-Undang Pendidikan Tinggi pada tanggal 13 Juli lalu diharapkan akan memberikan angin segar bagi para pengelola pendidikan tinggi. Dalam Undang-Undang PT pasal 52 ayat 2 dijelaskan bahwa: (2) Penjaminan mutu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan tinggi. Ini berarti perguruan tinggi harus senantiasa memberikan kontrol/pengendalian terhadap sistem penjaminan mutunya, sebagaimana konsep *Continues improvement*.

Tuntutan masyarakat akan peran pendidikan tinggi sekarang ini semakin kompleks. Globalisasi pendidikan, ekonomi dan informasi, meningkatnya persaingan dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan tinggi adalah beberapa faktor yang menjadi tantangan untuk mengelola pendidikan tinggi secara profesional. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus melakukan perbaikan rutin jika perguruan tinggi tersebut tersebut ingin unggul dalam bersaing. Audit sumber daya manusia dapat mengidentifikasi serta memperbaiki adanya penyimpangan dalam perusahaan/organisasi. Melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan serta sistem kerja fungsi SDM dapat dinilai.

Bayangkara (2008) menyebutkan bahwa mengingat begitu pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia tersebut telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya pada perusahaan meliputi:

- a. Terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan
- b. Proses SDM telah berjalan baik, wajar dan objektif
- c. Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM
- d. Menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan
- e. Sederet permasalahan yang berhubungan dengan SDM.

Perusahaan/organisasi perlu melakukan penilaian terhadap pelaksanaan program-program SDM yang telah dikembangkan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi untuk memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia (SDM) telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan/organisasi memerlukan adanya audit manajemen untuk menilai apakah aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM sudah sesuai dengan upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.

Audit manajemen sumber daya manusia juga harus diterapkan pada perguruan tinggi agar dapat meningkatkan fungsi sumber daya manusia, karena keberhasilan tujuan suatu perusahaan/organisasi ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki. Universitas Jember merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang ada di daerah Jember yang pastinya perguruan tinggi ini termasuk jenis organisasi atau perusahaan yang memberikan jasa pelayanan dalam bidang pendidikan, melalui manusia sebagai *main source*-nya. Kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan pendidikan yang baik dan mampu bersaing menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh Universitas Jember agar bisa tetap menjadi perguruan tinggi yang banyak diminati oleh masyarakat.

Lemahnya pengendalian internal yang diterapkan oleh perusahaan merupakan salah satu penyebab kurang optimalnya sumber daya yang profesional di bidangnya. Pelatihan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang

kurang dapat menjadikan suatu kendala bagi perusahaan tersebut karena sumber daya manusianya yang dimilikinya kurang profesional di bidangnya masing-masing. Masyarakat membutuhkan pelayanan pendidikan yang baik agar tidak berdampak buruk kepada mahasiswa yang sedang menjalankan perkuliahan sehingga dalam hal ini, Universitas Jember harus mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas, siap kerja, berpengetahuan luas, trampil dan profesional di bidangnya. Hal ini harus di miliki oleh sumberdaya manusia yang ada di dalam Universitas Jember tersebut.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shoimah (2015) pada karyawan hotel di kabupaten Jember mengenai pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja menyebutkan bahwa terdapat beberapa pengaruh yang terjadi diantaranya pengaruh lingkungan pengendalian, pengaruh penilaian resiko, pengaruh aktivitas pengendalian, dan pengaruh informasi serta komunikasi, jadi terdapat hubungan yang saling memengaruhi terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan pada skripsi ini. Objek penelitian ini adalah Universitas Jember dan analisis yang digunakan adalah mengenai pengendalian intern dalam audit manajemen SDM yang ada pada perguruan tinggi tersebut.

Pada penelitian ini, peran sistem pengendalian intern juga berpengaruh dalam audit manajemen sumber daya manusia yang ada pada Universitas Jember, dimana sistem pengendalian intern tersebut bisa dikontrol dan diawasi oleh satuan pengawas intern yang ada didalamnya. Jadi ada keterkaitan antara sistem pengendalian intern yang diterapkan dengan audit sumber daya manusia yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari Universitas Jember tersebut. Penelitian ini difokuskan pada aktivitas pengendalian terhadap fungsi sumber daya manusia pada tenaga pendidik dan non pendidik yang sudah diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) di Perguruan Tinggi Negeri Universitas Jember. Pada penelitian ini penulis memilih sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan suatu aset yang penting didalam suatu institusi/organisasi yang bernilai dan dapat dikembangkan, serta merupakan suatu investasi. Selain itu, penulis memilih Universitas Jember karena Perguruan Tinggi Negeri tersebut sedang dalam proses menjadi BLU, hal ini didukung oleh adanya berita dalam Lembaga Pers Mahasiswa

([www.persmaprima.com](http://www.persmaprima.com)) yang menyatakan bahwa Tahun 2018 UNEJ sudah akan mendapatkannya dan untuk menunjang status BLU tersebut UNEJ sudah bekerjasama dengan PERTAMINA untuk membangun SPBU di area kampus. Oleh karena itu, UNEJ membutuhkan tenaga pendidik ataupun non pendidik yang berkompentensi pada bidangnya.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian manajemen sumber daya manusia di Universitas Jember dengan judul : **“EVALUASI IMPLEMENTASI PP NO.60 TAHUN 2008 DALAM AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERGURUAN TINGGI (studi kasus pada Universitas Jember)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana peran sistem pengendalian internal pada pengelolaan manajemen sumber daya manusia terkait karyawan pendidik dan non pendidik yang ada di Universitas Jember?
- b. Bagaimana kesesuaian pengendalian internal yang ada pada SPI (Satuan Pengawas Internal) UNEJ terkait audit SDM dengan Peraturan Pemerintah No 60 Th 2008?
- c. Apakah sistem pengendalian internal terkait manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Jember?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis peran sistem pengendalian intern pada pengelolaan fungsi manajemen sumber daya manusia terkait karyawan pendidik dan non pendidik yang sudah diangkat menjadi PNS di Universitas Jember.



- b. Untuk mengetahui dan menganalisis mengenai kesesuaian pengendalian internal yang ada di SPI UNEJ terkait audit SDM dengan Peraturan Pemerintah No 60 Th 2008.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari adanya sistem pengendalian internal pada kinerja karyawan yang ada di Universitas Jember.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

- a. Secara Teoritis
  - 1. Menambah wawasan serta ilmu pengetahuan dan pengalaman tentang bagaimana peran sistem pengendalian internal dalam audit manajemen sumber daya manusia serta penerapannya di perusahaan/sector publik.
  - 2. Sebagai wahana untuk latihan menerapkan ilmu yang didapatkan di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di perusahaan/sector publik tentang peran sistem pengendalian internal dalam audit manajemen sumber daya manusia serta penerapannya.
- b. Secara Praktis
  - 1. Bagi Universitas

Memberikan informasi kepada universitas, apakah universitas tersebut telah mengambil keputusan dan kebijakan dengan tepat sehingga dapat meningkatkan keefektivan yang akan mempengaruhi kinerja yang kondusif pada Universitas Jember.
  - 2. Bagi masyarakat

Memberikan gambaran tentang ilmu pengetahuan umum yang berhubungan dengan pelayanan yang diberikan oleh Universitas.
  - 3. Pihak Lain

Dapat digunakan sebagai salah satu referensi yang bermanfaat dan semoga dapat menjadi bahan kajian yang lebih mendalam bagi para peneliti lainnya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengendalian Intern

#### 2.1.1 Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Pengendalian intern merupakan istilah yang telah umum dan banyak digunakan dalam berbagai variasi kepentingan dan pengertian. Sebelumnya istilah yang digunakan bukanlah pengendalian intern melainkan sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern dan struktur pengendalian intern, akan tetapi mulai tahun 2011 istilah resmi yang digunakan IAI ialah pengendalian intern, Hal ini dikemukakan oleh Agoes (2012). Fungsi dari pengendalian intern semakin penting dikarenakan semakin berkembangnya suatu organisasi/perusahaan. Sehingga semua pimpinan organisasi/perusahaan harus menyadari dan memahami betapa pentingnya pengendalian intern.

Pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi asset atau kekayaan perusahaan dari segala macam bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan hukum dan undang-undang serta kebijakan manajemen telah dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan. Pengendalian internal yang efektif dan handal dapat memberikan informasi yang tepat bagi manajer maupun dewan direksi yang bagus untuk pencapaian tujuan perusahaan yang lebih efektif pula.

Dengan adanya penerapan sistem pengendalian internal yang baik, diharapkan seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik untuk mencapai maksimalisasi profit. Bahkan tidak hanya dari segi operasionalnya saja yang akan berjalan dengan tertib dan baik sesuai prosedur, akan tetapi dari segi finansial perusahaan juga dapat lebih termonitor dengan baik (Hery, 2014). Berikut beberapa definisi pengendalian internal menurut para ahli.

Mulyadi (2014) menyatakan bahwa sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk

menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong terjadinya kebijakan manajemen, definisi tersebut menekankan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Romney dan Steibart (2012) mereka mendefinisikan bahwa pengendalian intern sebagai berikut adalah suatu proses karena termasuk didalam aktifitas operasional organisasi dan merupakan bagian dari kegiatan pengelolaan. Pengendalian internal memberikan jaminan yang lengkap dan wajar untuk sulit dicapai. Selain sistem pengendalian intern memiliki keterbatasan, seperti kerentanan terhadap kesalahan sederhana, penilaian yang salah, dan pengambilan keputusan, yang mengabaikan manajemen serta dapat menimbulkan terjadinya kolusi.

Arens (2011:316) menyatakan bahwa pengendalian intern sebagai adalah suatu proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai terkait dengan pencapaian tujuan manajemen dalam beberapa kategori. Kategori yang dimaksud didalamnya yakni keandalan dalam laporan keuangan, efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

### **2.1.2 Tujuan Pengendalian Intern**

Sistem pengendalian intern yang baik harus mempunyai prosedur dan tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas disini dimaksudkan bahwa struktur pengendalian intern suatu organisasi/perusahaan terdiri dari kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan untuk memberikan cukup kepastian akan sasaran dan tujuan perusahaan yang hendak akan dicapai.

Pengendalian intern dirancang dengan memperhatikan kepentingan manajemen perusahaan/organisasi dalam menyelenggarakan operasinya dan juga harus memperhatikan aspek-aspek yang dikeluarkan dan manfaat yang diharapkan. Tujuan pengendalian intern menurut Ikatan Akuntan Indonesia dalam standard profesi akuntan publik adalah sebagai berikut:

- a. Keandalan pelaporan keuangan
- b. Efektivitas dan efisiensi operasi
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.



Berdasarkan definisi dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dari sistem pengendalian intern adalah:

- a. Menjaga kekayaan organisasi/pengamanan harta
- b. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, sehingga menciptakan data yang akurat
- c. Mendorong peningkatan efisiensi operasional (biaya, waktu, dan beban)
- d. Mendorong ditaatinya kebijakan-kebijakan manajemen.

Tujuan pengendalian intern diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Keandalan pelaporan keuangan

Pengendalian intern dimaksudkan untuk meningkatkan keandalan data serta catatan-catatan akuntansi dalam bentuk laporan keuangan dan laporan manajemen sehingga tidak menyesatkan pemakai laporan tersebut dan dapat diuji kebenarannya.

- b. Efektivitas dan efisiensi operasi

Pengendalian intern dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari semua operasi perusahaan/organisasi sehingga dapat mengendalikan biaya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Pengendalian intern dimaksudkan untuk meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap hukum-hukum dan peraturan yang telah ditetapkan merupakan alat pengendalian dari berbagai kegiatan perusahaan yang harus ditaati dan dijalankan oleh setiap organisasi.

Pengendalian intern tidak dimaksudkan untuk menghilangkan semua kemungkinan terjadinya kesalahan dan penyelewengan sama sekali, tetapi pengendalian intern yang memadai akan menekan atau memperkecil terjadinya kesalahan dan penyelewengan dalam batas-batas yang layak walaupun terjadi kesalahan dan penyelewengan akan segera diketahui dan diatasi. Pengendalian internal akan melengkapi pengendalian eksternal yang sudah ditegakkan pemerintah. Yang membedakan sistem pengendalian intern ini adalah mekanisme pengendalian yang lebih menjamin kualitas dan kinerja perguruan tinggi secara keseluruhan.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menurut Peraturan Pemerintah N0. 60 Tahun 2008 adalah sistem adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

### 2.1.3 Elemen Pengendalian Intern

Lingkungan pengendalian menentukan corak dalam organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya selain itu mencakup bagaimana sikap para manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada dalam organisasi. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian tersebut adalah filosofi manajemen (manajemen tunggal dalam persekutuan atau manajemen bersama dalam perseroan) dan gaya operasi manajemen (manajemen yang progresif atau konservatif), struktur organisasi (terpusat atau terdesentralisasi) serta praktik kepersonaliaan.

Elemen yang dirancang dan diterapkan oleh manajemen berguna untuk memberikan keyakinan bahwa pengendalian tersebut dapat dijalankan dan dipenuhi. Menurut *Committee of Sponsoring Organization of The treadway commission* (COSO) (2013) terdapat lima elemen penting dalam pengendalian internal, yaitu:

#### a. Lingkungan Pengendalian Internal (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian adalah perilaku manajemen dan karyawan secara keseluruhan mengenai pentingnya pengendalian. Lingkungan pengendalian ini meliputi kegiatan pemerintah dan nilai etika individu pada bagian dari perusahaan, termasuk dewan direksi. Lingkungan ini mencakup proses pengelolaan resiko melalui tanggung jawab pengawasan terhadap tugas yang dikerjakan sesuai dengan tanggung jawab dan akuntabilitas kerja (Reeve, 2011:389). Menurut Arens *et al*, (2011: 322) terdapat subkomponen pengendalian internal yang sangat penting yakni.

#### 1. Integritas dan Nilai Etika

2. Komitmen Terhadap Kompetensi
  3. Partisipasi Dewan Komisaris dan Komite Audit
  4. Filosofi dan Gaya Operasi Manajemen
  5. Struktur Organisasi
  6. Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia
- b. Penilaian Resiko (*Risk Assesmet*)

Elemen kedua dari pengendalian internal adalah penilaian resiko. Suatu organisasi/perusahaan harus mewaspadaai dan menangani resiko pelaporan keuangan yang dihadapinya. Resiko adalah kejadiann mengancam dalam perusahaan dalam pencapaian tujuan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai misinya. Penilaian resiko oleh manajemen dilakukan dengan menerapkan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengendalikannya, sehingga tujuan tetap tercapai.

Apabila resiko dapat diidentifikasi kita dapat mengetahui tindakan seperti apa yang harus kita lakukan untuk menekan resiko tersebut. Prosedur yang dilakukan manajemen dalam penilaian resiko adalah mengidentifikasi suatu resiko, memperkirakan signifikasi resiko, menilai kemungkinan terjadinya terjadinya resiko, dan menyusun tindakan khusus yang perlu dilakukan untuk mengurangi resiko. Penilaian resiko manajemen berbeda namun berhubungan erat dengan penilaian resiko yang dilakukan oleh auditor. Sementara manajemen menilai resiko sebagai suatu bagian dalam perancangan dan pelaksanaan pengendalian internal untuk meminimalkan kecurangan dan kesalahan, berbeda dengan auditor yang menilai resiko untuk menentukan bukti audit yang diperlukan. Jika manajemen secara efektif menilai dan menangani resiko dengan baik maka biasanya auditor akan mengumpulkan lebih sedikit bukti. Dibandingkan apabila manajemen gagal untuk mengidentifikasi atau menangani resiko yang signifikan (Arens, 2011:325).

- c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur selain yang telah dimasukkan dalam keempat komponen lainnya yang digunakan untuk membantu meyakinkan tindakan-tindakan penting yang telah dilakukan untuk mengatasi resiko dalam pencapaian tujuan perusahaan. Terdapat banyak kemungkinan

aktivitas pengendalian pada setiap entitas, baik itu pengendalian yang dilakukan secara manual maupun yang sudah otomatis (Arens, 2011:326).

d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi dan komunikasi terfokus pada efektivitas, kualitas, dan sifat yang diperlukan. Untuk mengontrol hal tersebut perusahaan menggunakan sistem dalam mengembangkan informasi dan laporan yang diperlukan agar dapat berkomunikasi secara efektif. Sistem informasi akuntansi terdiri dari catatan dan metode yang digunakan untuk menilai, mengidentifikasi, mencatat, dan memperhitungkan aset terkait dengan kewajiban.

Kualitas dari sistem informasi memberikan dampak bagi manajemen dalam mengambil keputusan dan tindakan terkait dengan operasi perusahaan. Komunikasi tersebut harus disampaikan dengan baik agar tanggung jawab dari tingkat bawah ke tingkat atas ataupun sebaliknya bisa berjalan dengan baik. (Hall, 2013:125). Arens *et al* (2011:331) mengemukakan bahwa tujuan dari sistem informasi dan komunikasi akuntansi suatu entitas adalah untuk memulai, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi yang terjadi dalam suatu entitas serta untuk menjaga akuntabilitas aset terkait. Setiap kelompok transaksi harus memenuhi tujuan audit yakni keterjadian, kelengkapan, akurasi, pemindahbukuan, klasifikasi dan waktu.

e. Kegiatan Pengawasan (*Monitoring Activities*)

Pengawasan terhadap sistem pengendalian internal dapat menemukan kelemahan dan memperbaiki pengendalian yang telah diterapkan. Pengawasan pengendalian internal dapat dilakukan dengan pengawasan melalui usaha manajemen berkelanjutan atau evaluasi terpisah (Reeve, 2011:395). Apabila terdapat temuan maka temuan tersebut akan dievaluasi terhadap kriteria yang telah ditetapkan regulator. Temuan diakui badan penetapan standar, manajemen, dan dewan direksi. Sedangkan kekurangan akan dikomunikasikan kepada manajemen dan dewan direksi yang sesuai (*Committee of Sponsoring Organization*, 2013:10).

Sedangkan menurut PP Nomor 60 tahun 2008, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), terdiri dari lima unsur dan setiap unsur memiliki beberapa kriteria. Berikut unsur tabel SPIP:

Tabel 2. 1 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Komponen SPI	SPIP
Lingkungan Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penegakan integritas dan nilai etika</li> <li>b. Komitmen terhadap kompetensi</li> <li>c. Kepemimpinan yang kondusif</li> <li>d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan</li> <li>e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat</li> <li>f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia</li> <li>g. Perwujudan peran aparat pengawasan intern di lingkungan universitas yang efisien dan efektif</li> <li>h. Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.</li> </ul>
Penilaian resiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identifikasi resiko</li> <li>b. Analisis resiko</li> </ul>
Aktivitas pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Review kinerja instansi pemerintah</li> <li>b. Pembinaan SDM</li> <li>c. Pengendalian pengelolaan sistem</li> <li>d. Pengendalian fisik aset</li> <li>e. Penetapan dan review indicator dan ukuran kinerja</li> <li>f. Pemisahan fungsi</li> <li>g. Otoritas transaksi dan kejadian penting</li> <li>h. Pencatatan akurat dan tepat waktu</li> <li>i. Pembatasan akses sumber daya</li> <li>j. Akuntabilitas sumber daya</li> </ul>



	k. Dokumentasi sistem pengendalian intern
Informasi dan komunikasi	a. Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi b. Mengelola, mengembangkan dan memperbaharui sistem informasi secara terus menerus
Pemantauan pengendalian intern	a. Pemantauan berkelanjutan b. Evaluasi terpisah c. Tindak lanjut.

## 2.2 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.2.1 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2014:60) menyebutkan audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit sumber daya manusia menekankan pada penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan aktivitas telah berjalan secara efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan yang masih terjadi pada berbagai aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas atau program tersebut. Audit merupakan proses pengumpulan, pengolahan, dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan oleh orang yang berkompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Aulia (2014) audit sumber daya manusia adalah proses penilaian dan pemeriksaan secara sistematis, obyektif, komprehensif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh sumber daya manusia, misalnya efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya tujuan.

Sedangkan Handoko (2011:225) menjelaskan bahwa audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Keberhasilan fungsi sumber daya manusia juga tergantung pada kemampuan manajer fungsi SDM dalam mengelola tugas-tugasnya. Audit SDM sebaiknya dilaksanakan secara periodik untuk meyakinkan bahwa tujuan yang telah dibuat sebelumnya dapat tercapai.

### **2.2.2 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bayangkara (2014:61) membagi tujuan audit sumber daya manusia menjadi sebagai berikut:

- a. Menilai efektivitas dari fungsi manajemen sumber daya manusia
- b. Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan
- c. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan
- d. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas berbagai program atau aktivitas fungsi sumber daya manusia.

Pendapat lain menurut Rivai & Sagala (2011) menyatakan bahwa tujuan audit manajemen sumber daya manusia antara lain:

- a. Menilai efektifitas SDM
- b. Mengenali aspek-aspek yang masih bisa diperbaiki
- c. Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
- d. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari audit manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa aktivitas/program atas fungsi SDM berjalan efektif dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Selain itu, dengan adanya audit SDM juga diharapkan dapat memberikan perbaikan/rekomendasi atas program/aktivitas yang memerlukan pengembangan dan perbaikan.

### 2.2.3 Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

William, Werther, dan Davis dalam Bayangkara (2014:61-62) menyebutkan beberapa manfaat dari audit manajemen sumber daya manusia, antara lain:

- a. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi
- b. Meningkatkan citra profesionalisme departemen SDM
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan pada departemen SDM
- d. Memperjelas tugas dan tanggung jawab departemen SDM
- e. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM
- f. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

### 2.2.4 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2014:67) membagi ruang lingkup audit menjadi tiga kelompok, sesuai administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

- a. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan
- b. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengolahan SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari latihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan
- c. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

### 2.2.5 Pendekatan dalam Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Handoko (2011:229) menyebutkan terdapat lima pendekatan dalam melaksanakan audit manajemen sumber daya manusia, antara lain:

- a. Pendekatan Komparatif

Tim audit personalia membandingkan perusahaan (divisi) dengan perusahaan lain (divisi lain) untuk menemukan bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek. Pendekatan ini pada umumnya digunakan untuk membandingkan hasil-hasil kegiatan personalia tertentu atau program-programnya



b. Penggunaan Wewenang dari Luar (*Outside Authority Approach*)

Tim audit menggantungkan pada penemuan-penemuan oleh ahli atau konsultan dari luar perusahaan sebagai standar dengan kegiatan-kegiatan atau program-program personalia dievaluasi. Konsultan atau temuan-temuan riset yang dipublikasikan dapat membantu diagnosa terhadap timbulnya masalah-masalah personalia

c. Pendekatan Statistikal

Dari catatan-catatan yang ada, tim audit menyusun standar-standar secara statistik dengan berbagai kegiatan atau program dievaluasi.

d. Pendekatan Kepatuhan (*Compliance Approach*)

Melalui pengambilan sampel elemen-elemen sistem informasi personalia, tim audit memeriksa pelanggaran-pelanggaran terhadap berbagai hukum atau peraturan dan kebijaksanaan atau prosedur perusahaan. Dengan upaya pencarian fakta ini, tim dapat menentukan apakah ada penyelewengan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan dan peraturan-peraturan legal atau tidak.

e. Pendekatan MBO (*Management by Objectives*)

Pendekatan MBO dapat diterapkan dalam bidang personalia, dimana tim audit dapat membandingkan hasil-hasil kegiatan personalia dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek dapat dideteksi dan dilaporkan.

### 2.2.6 Instrumen Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Handoko (2013:231) menyebutkan ada beberapa instrumen yang dapat membantu dalam menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, antara lain:

a. Wawancara

Wawancara dengan para karyawan dan manajer merupakan salah satu sumber informasi mengenai kegiatan-kegiatan personalia. Komentar dan pendapat mereka membantu tim audit untuk menemukan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan

#### b. Kuesioner dan Survei

Departemen personalia dapat melengkapi hasil wawancara dengan kuesioner dan survei. Melalui survei karyawan, gambaran tentang kegiatan personalia dapat dikembangkan secara lebih akurat. Demikian juga kuesioner bisa memberikan jawaban-jawaban yang lebih bebas dan jujur daripada wawancara secara langsung

#### c. Analisa Catatan

Tidak semua dapat dideteksi dari sikap-sikap karyawan, banyak masalah kadang lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. Review ini dilakukan untuk menjamin bahwa berbagai prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Catatan-catatan yang direview oleh tim audit pada umumnya mencakup:

1. Catatan-catatan keamanan dan kesehatan karyawan
2. Tingkat absensi dan perputaran
3. Rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui
4. Pemberian kompensasi
5. Catatan-catatan seleksi dan penempatan internal
6. Data karyawan
7. Studi program dan kebijakan di bidang personalia
8. Skor-skor tes pendahuluan dan tes purna
9. Laporan-laporan khusus

#### d. Informasi Eksternal

Instrument lain bagi tim audit adalah informasi eksternal. Informasi ini berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkap perspektif lain yang tidak diperoleh dari instrument-instrumen sebelumnya.

#### e. Percobaan Personalia

Instrumen terakhir yang tersedia bagi tim audit dan departemen personalia adalah percobaan-percobaan lapangan. Percobaan ini memungkinkan departemen personalia untuk membandingkan kelompok percobaan dan kelompok pengendalian dibawah kondisi yang normal. Misalnya, departemen personalia bisa mengimplementasikan program latihan keamanan bagi separuh penyelia departemen. Separuh kelompok ini adalah kelompok percobaan. Kelompok

pengendali terdiri dari penyelia yang tidak diberi latihan, kemudian catatan-catatan pelaksanaan keamanan kedua kelompok dibandingkan beberapa bulan setelah latihan berakhir. Bila kelompok percobaan mempunyai tingkat kecelakaan yang lebih rendah secara signifikan, maka fakta menunjukkan bahwa program latihan keamanan adalah efektif.

### **2.2.7 Langkah-langkah Audit Manajemen**

Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen SDM, antara lain:

#### **a. Audit pendahuluan**

Pada tahap ini auditor mencari gambaran umum mengenai aktivitas/program SDM yang akan di audit, kemudian informasi yang diperoleh akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara. Tujuan dalam audit SDM harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program/aktivitas yang di audit dan masih memerlukan perbaikan di masa mendatang. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen yaitu:

1. Kriteria, merupakan standar yang menjadi pedoman bertindak bagi individu dalam organisasi. Kriteria inilah yang menjadi dasar dalam penilaian bagi auditor terhadap program/aktivitas yang di audit. Kriteria dapat berupa rencana SDM, kebijakan dan peraturan mengenai SDM, tujuan program SDM, SOP yang dimiliki entitas, rencana pelatihan & pengembangan karyawan, standar evaluasi kinerja yang ditetapkan, peraturan pemerintah, dll.
2. Penyebab, pelaksanaan program-program SDM yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM saat ini. Penyebab dapat bersifat positif dan bisa pula bersifat negatif. Dikatakan positif apabila aktivitas yang dilakukan memenuhi tujuan yang ingin dicapai, sedangkan bisa bersifat negatif apabila terjadi aktifitas yang tidak diharapkan sehingga menyebabkan kerugian baik finansial maupun nonfinansial.
3. Akibat, sesuatu yang harus ditanggung karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan berdasarkan kriteria dengan aktivitas aktual yang terjadi dilapangan.

b. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program SDM

Pedoman yang digunakan oleh individu dalam organisasi untuk mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Beberapa hal yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit SDM diantaranya:

1. Tujuan dari program/aktivitas SDM harus dinyatakan dengan jelas
2. Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program/aktivitas, serta kualifikasi SDM yang terlibat
3. Pedoman/metode kerja
4. Anggaran program
5. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan
6. Standar/ukuran kinerja program.

c. Audit lanjutan

Dari temuan yang diperoleh auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah masalah yang terjadi merupakan masalah yang berdiri sendiri ataukah saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain, yang kemudian harus dikembangkan oleh auditor.

d. Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam bahasa yang jelas dan mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit, dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi oleh auditor mengenai kekurangan yang masih harus diperbaiki.

e. Tindak lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor, dalam implementasinya manajemen dan auditor harus sepakat untuk melaksanakan tindak lanjut perbaikan secara bersama-sama agar tujuannya dapat tercapai.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian kinerja**

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja dapat diketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, apabila tidak ada tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada individu atau perusahaan tidak mungkin dapat diketahui dan tidak terukur keberhasilannya. (Moeheriono, 2010:60).

### **2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Moeheriono (2010:60) menyebutkan bahwa faktor kinerja adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Faktor tersebut terdiri dari empat aspek, antara lain:

- a. Hasil kerja yaitu keberhasilan pegawai dalam pelaksanaan kerja(output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah disajikan, berapa jumlahnya dan total perputaran aset
- b. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Bagaimana sikap, sopan santun, pelayanan, dan perilaku terhadap karyawan maupun pelanggan
- c. Atribut dan Kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, keahlian, dan pengetahuan
- d. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lain pada level yang sama.

Selain itu ada hal-hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Jadi seorang karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, sebab kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan terdiri dari kemampuan realita (pendidikan) dan kemampuan potensi (IQ). Selain itu, motivasi juga dianggap dapat menggerakkan karyawan itu sendiri sehingga terarah. Motivasi karyawan digunakan sebagai pendukung untuk



terciptanya pencapaian tujuan perusahaan, motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja (Mangkunegara, 2011:67-68)

### **2.3.3 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan**

Indikator penilaian kinerja menurut prawirosentono (2008:27) antara lain:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dikatakan efektivitas apabila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efisien apabila aktivitas yang dilakukan karyawan dirasa memuaskan.

b. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan sesuatu yang harus dilakukan karena memiliki wewenang. Wewenang sendiri merupakan hak untuk memberikan perintah pada bawahan.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada aturan dan hukum yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan kreativitas dan daya pikir dalam bentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi/perusahaan. Inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga lebih baik.

### **2.4 Penelitian Terdahulu**

a. Penelitian yang dilakukan Ifa Noor Rahma (2013) yang berjudul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja Sumber Daya Manusia pada AdiTV Yogyakarta”

Hasil dari penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa secara keseluruhan aktivitas pada fungsi sumber daya manusia di AdiTV sudah berjalan secara efektif. Namun fungsi SDM pada AdiTV belum memiliki kebijakan yang jelas mengenai penilaian kepuasan karyawan. Promosi jabatan untuk karyawan tetap belum



dilaksanakan karena masing-masing divisi memiliki kemampuan dan minat yang berbeda.

Persamaan penelitian dahulu dan sekarang adalah metode analisis data yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif, sedangkan perbedaannya adalah objek yang diteliti, dalam penelitian yang dilakukan Ifa Noor Rohma objek penelitiannya adalah perusahaan sedangkan pada penelitian ini objeknya adalah Perguruan Tinggi.

- b. Penelitian yang dilakukan Darlin Aulia (2014) yang berjudul “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Jember”

Hasil dari penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa Fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, fungsi perlindungan pegawai, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, dan fungsi hubungan karyawan belum efektif.

Persamaan penelitian dahulu dan sekarang adalah topiknya yaitu membahas tentang audit manajemen, sedangkan perbedaannya adalah Pengukuran terhadap peningkatan kinerja, dan objek penelitian.

- c. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Maria Wardayati (2016) yang berjudul” *The Implementation of COSO Concept in “Vroom” Expectacy Theory on PT. UMC Suzuki Jember*”

Hasil dari penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa, *The concept of coso act as one of proof that can affect vroom expentancy theory, in other words the perception of employees on environment control, risk assessment, controlling activities, information and communication, and monitoring significantly affect the ‘employee’s performance of PT. UMC Suzuki Jember (persepsi karyawan terhadap komponen pengendalian berbasis COSO berpengaruh pada kinerja karyawan yang ada di PT. UMC Suzuki Jember).*

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah membahas mengenai pentingnya internal control dalam suatu entitas, sedangkan perbedaannya

adalah mengenai konsep pengendalian internal yang digunakan. Dalam penelitian terdahulu menggunakan konsep dari COSO, sedangkan penelitian saat ini menggunakan konsep pengendalian internal menurut SPIP.

d. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Maria Wardayati (2016) yang berjudul” *The Effect of Accountability, Objectivity, Integrity, Working Experience, Competence, Independence and Motivation of the Examination toward the Quality of Inspection Result at the Inspectorate of Lumajang Regency*”

Hasil dari penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa, *Accountability, objectivity, integrity, working experience, competence and independence has significant effect on the quality of the examination results. While the motivation does not affect of the examination results in Inspectorate of Lumajang (Akuntabilitas, Objektivitas, Integritas, Pengalaman Kerja, Kompetensi, dan Independensi Berpengaruh terhadap Kinerja Inspektorat di Kabupaten Lumajang, sedangkan Motivasi tidak berpengaruh).*

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah membahas tentang peningkatan kinerja yang digunakan. Sedangkan perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah indicator yang digunakan dalam meningkatkan kinerja.

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
Siti Maria Wardayati (2016)	<i>Internal control</i>	<i>COSO Concept</i>	<i>The concept of coso act as one of proof that can affect vroom expentancy theory, in other words the perception of employees on environment control, risk assessment, controlling activities, information and communication, and monitoring significantly</i>

			<i>affect the 'employee's performance of PT. UMC Suzuki Jember.</i>
Darlin Aulia (2014)	Audit manajemen	Pengukuran terhadap peningkatan kinerja, dan objek penelitian	Fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi, fungsi pengembangan karir, fungsi kompensasi dan imbalan, fungsi perlindungan pegawai, dan fungsi pemutusan hubungan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Sedangkan untuk fungsi perencanaan kerja, fungsi pelatihan, fungsi penilaian prestasi kerja, dan fungsi hubungan karyawan belum efektif.
Siti Maria Wardayati (2016)	Kinerja	<i>Accountability, Objectivity, Integrity, Working experience, competence, independence and motivation, and Object of research</i>	<i>Accountability, objectivity, integrity, working experience, competence and independence has significant effect on the quality of the examination results. While the motivation does not affect of the examination results in Inspectorate of Lumajang.</i>

Ifa Noor Rahma (2013)	Analisis data	Objek penelitian	Aktivitas pada fungsi sumber daya manusia di AdiTV sudah berjalan secara efektif. Namun fungsi SDM pada AdiTV belum memiliki kebijakan yang jelas mengenai penilaian kepuasan karyawan. Promosi jabatan untuk karyawan tetap belum dilaksanakan karena masing-masing divisi memiliki kemampuan dan minat yang berbeda.
-----------------------------	------------------	------------------	--

## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan paradigma kualitatif (*qualitative paradigm*) yang juga disebut dengan pendekatan konstruktifis, naturalis atau interpretative dengan pendekatan studi kasus. Paradigma kualitatif menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah pada kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks, dan rinci, selain itu penelitian kualitatif sifatnya tidaklah kaku, sehingga sewaktu-waktu dapat diubah sesuai perkembangan yang lebih menarik dan unik. Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji penerapan PP No. 60 Tahun 2008 dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan induktif dengan analisis deskriptif yaitu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, mempersiapkan serta menganalisis data sehingga mendapat gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.

### 3.2 Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilakukan di Universitas Jember. Adapun waktu pelaksanaan penelitian adalah bulan Oktober 2017 – Desember 2017.

### 3.3 Situasi Sosial

Menurut Sugiyono (2009:297) dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh *spreadly* dinamakan situasi sosial yang terdiri atas 3 elemen yaitu tempat, pelaku, dan aktor. Dalam penelitian ini, peneliti memilih lokasi penelitian akan dilakukan di Universitas Jember, yang terletak di Jl. Kalimantan No 37 Kampus Tegalboto, Sumbersari, Kabupaten Jember. Sedangkan objek penelitiannya adalah Satuan Pengawas Intern pada bagian SDM dan Kabag Kepegawaian yang ada di Universitas Jember.



### 3.4 Desain Penelitian

Penelitian adalah usaha manusia yang dilakukan untuk mencari jawaban atas suatu keingintahuan (Sujoko, 2008:9). Sebelum melakukan penelitian lebih mendalam dibutuhkan terlebih dahulu desain penelitian, agar nantinya penelitian berjalan dengan terarah dan sistematis. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yaitu penelitian untuk menganalisis penerapan PP No. 60 Tahun 2008 dalam audit manajemen sumber daya manusia pada Perguruan Tinggi, manajemen sumber daya manusia yang diteliti merupakan karyawan pendidik dan non pendidik yang sudah diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) .

Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian akan tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2009:21). Menurut sugiyono (2009:15) metode kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci dan hasil penelitian menekankan pada makna daripada generalisasi. Penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mengangkat fakta, keadaan, variabel, dan fenomena yang terjadi ketika penelitian berlangsung dan menyajikan apa adanya.

### 3.5 Teknik Perolehan Data

Teknik perolehan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah;

#### a. Teknik Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik pengumpulan data/fakta yang cukup efektif dalam mempelajari suatu sistem. Teknik observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diselidiki dan diteliti. Penelitian dilakukan pada ruang lingkup manajemen sumber daya manusia seperti apa yang telah diterapkan pada UNEJ yang ada kaitannya dengan PP No. 60 Tahun 2008, yang mana nantinya akan dianalisis dan dievaluasi.



#### b. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan pengumpulan data yang diperoleh dari catatan-catatan, laporan-laporan, serta dokumen-dokumen yang terdapat di Universitas Jember yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan, misalnya struktur organisasi, peraturan yang berlaku pada perguruan tersebut, deskripsi kerja karyawan, dll.

#### c. Dengan Teknik Wawancara

Teknik wawancara merupakan teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab secara langsung kepada Narasumber dengan subyek penelitian tentang permasalahan yang berkaitan dengan masalah yang akan penulis teliti. Peneliti menggunakan metode wawancara untuk memperoleh data secara langsung dari sumbernya yaitu Satuan Pengawas Intern bagian SDM dan Kabag Kepegawaian.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif adalah metode analisis data dengan cara mengumpulkan dan menjelaskan data non angka (kualitatif), kemudian membandingkan dengan teori yang bersangkutan untuk memperoleh kejelasan hasil yang akan dijadikan sebagai kesimpulan dan saran.

Dalam penelitian ini, proses analisis data dimulai dengan cara menelaah seluruh data dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang dilakukan secara langsung dan dokumen-dokumen yang terkait dengan permasalahan. Selanjutnya, peneliti mengadakan reduksi data yaitu dilakukan dengan cara memilah data yang diperoleh dengan yang dibutuhkan, sehingga data-data yang dianggap tidak mendukung permasalahan hanya dijadikan data pendukung. Tahap terakhir yaitu mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Pemeriksaan dilakukan menggunakan teknik triangulasi data dengan cara membandingkan data hasil wawancara dan membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan data yang sebenar-benarnya. Alat ukur yang digunakan disajikan dalam tabel berikut:

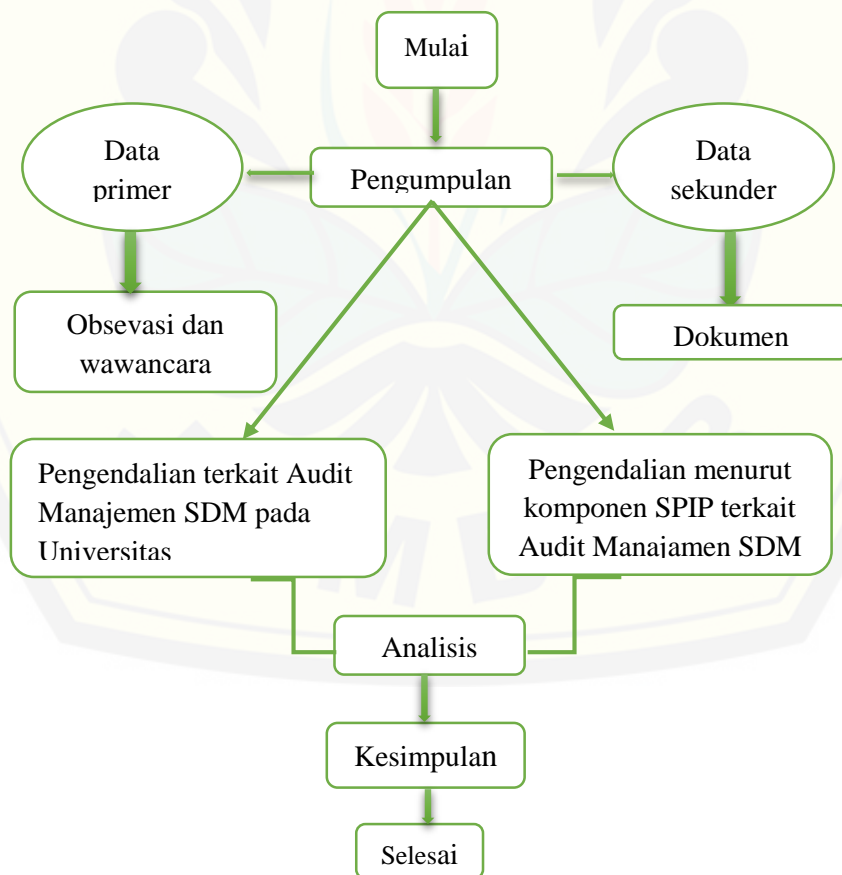
Tabel 3. 1 Alat Ukur Penelitian Menggunakan SPIP

Variabel	Parameter
Lingkungan Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penegakan integritas dan nilai etika</li> <li>b. Komitmen terhadap kompetensi</li> <li>c. Kepemimpinan yang kondusif</li> <li>d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan</li> <li>e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat</li> <li>f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia</li> <li>g. Perwujudan peran aparat pengawasan intern di lingkungan universitas yang efisien dan efektif</li> <li>h. Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.</li> </ul>
Penilaian resiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identifikasi resiko</li> <li>b. Analisis resiko</li> </ul>
Aktivitas pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Review kinerja instansi pemerintah</li> <li>b. Pembinaan SDM</li> <li>c. Pengendalian pengelolaan sistem</li> <li>d. Pengendalian fisik aset</li> <li>e. Penetapan dan review indicator dan ukuran kinerja</li> <li>f. Pemisahan fungsi</li> <li>g. Otoritas transaksi dan kejadian penting</li> <li>h. Pencatatan akurat dan tepat waktu</li> <li>i. Pembatasan akses sumber daya</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>j. Akuntabilitas sumber daya</li> <li>k. Dokumentasi sistem pengendalian intern</li> </ul>
Informasi dan komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi</li> <li>b. Mengelola, mengembangkan dan memperbaharui sistem informasi secara terus menerus</li> </ul>
Pemantauan pengendalian intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemantauan berkelanjutan</li> <li>b. Evaluasi terpisah</li> <li>c. Tindak lanjut.</li> </ul>

### 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Penelitian ini memiliki kerangka pemecahan masalah sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Kerangka Pemecahan Masalah

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya dapat diketahui bahwa peran pengendalian internal memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada Universitas Jember, diantaranya adalah dapat digunakan sebagai sistem untuk mencegah terjadinya penyimpangan terhadap SDM yang ada misalnya dengan cara pemisahan tugas yang jelas, adanya sasaran kerja yang harus dicapai, memilih karyawan yang kompeten, dll. Selain itu, pengendalian intern juga berperan sebagai sistem yang digunakan sebagai pengendali dalam pemeriksaan apabila terdapat kesalahan dan dijadikan sebagai alat evaluasi perbaikan dari kesalahan yang terjadi tersebut, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya Satuan Pengawas Internal (SPI) yang bertugas untuk melakukan evaluasi dan perbaikan terkait kekurangan-kekurangan yang ada termasuk pada bagian SDM.

Universitas Jember merupakan lembaga yang dalam pelaksanaannya harus sesuai dengan aturan pemerintah yakni aturan yang ditetapkan oleh KEMENRISTEKDIKTI, oleh karena itu diperlukan pengendalian yang memadai untuk menunjang kinerjanya, pengendalian intern yang ada di Universitas Jember dilakukan oleh satuan pengawas intern (SPI). Pengendalian intern yang dilakukan oleh Universitas Jember mengacu pada pengendalian menurut peraturan pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, yang mengadopsi dari pengendalian intern menurut COSO. Dalam prakteknya sudah terdapat kesesuaian antara pengendalian intern yang dilakukan oleh SPI dengan peraturan pemerintah terkait audit SDM, akan tetapi terdapat beberapa rekomendasi yang peneliti berikan terkait pengelolaan SDM yang ada, diantaranya:

- a. Terkait dengan pelatihan kerja tidak semua karyawan bisa mengikuti, melainkan hanya perwakilan saja, oleh karena itu sebaiknya diadakan pelatihan yang bisa

menjangkau seluruh karyawan meskipun dilakukan secara bergantian, sehingga tidak terjadi gap antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya.

- b. Terkait dengan adanya struktur organisasi yang harus diajukan terlebih dahulu pada kementerian maka apabila terdapat kekurangan karyawan maka sebaiknya Universitas Jember dapat memperbarui rancangan formasi dengan mengajukan penambahan karyawan sesuai dengan kebutuhan.
- c. Terkait dengan audit internal mengenai SDM yang dilakukan oleh SPI pelaporannya hanya dilakukan setahun sekali, berbeda dengan pelaporan SKP yang dilakukan tiap periode, alangkah baiknya jika kuantitas pelaksanaan evaluasinya ditingkatkan.

Dengan adanya pengendalian intern dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh SPI, hal tersebut menyebabkan kinerja karyawan semakin meningkat (terpenuhinya SKP). Hal tersebut terjadi dikarenakan terdapat rekomendasi terkait kekurangan-kekurangan yang masih dihadapi oleh SDM yang ada di Universitas Jember. Evaluasi yang dilakukan oleh SPI merata pada seluruh lingkungan yang ada pada Universitas Jember termasuk lembaga-lembaga yang ada dengan menggunakan kriteria sasaran kinerja yang ada dan fungsi dari jabatan masing-masing karyawan, yang diidentifikasi sudah tercapai atukah belum. Indikator dari penilaian kinerja tersebut diantaranya adalah efektivitas dan efisien, tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini masih menghadapi beberapa kendala dan keterbatasan, diantaranya:

- a. Keterbatasan waktu, tenaga, dan luasnya lingkup sumber daya manusia yang mengakibatkan kemungkinan adanya informasi yang penting tidak dapat diteliti secara mendetail. Karena keterbatasan tersebut, peneliti tidak dapat berpartisipasi langsung dalam kegiatan fungsi sumber daya manusia yang dilakukan oleh Universitas Jember.

- b. Ruang lingkup penelitian hanya terfokus pada tenaga pendidik dan non pendidik yang sudah diangkat menjadi pegawai negeri sipil.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan audit pada pengelolaan sumber daya manusia yang ada di Universitas Jember, berikut beberapa saran yang diberikan diantaranya:

- a. Mengikutsertakan semua karyawan dalam pelatihan tidak hanya yang terpilih, meskipun waktu pelaksanaannya berbeda agar tidak terjadi gap antar karyawan
- b. Mampu mengevaluasi dan merencanakan dengan akurat terkait jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam formasi agar tidak terdapat bagian yang kuantitas karyawannya kurang
- c. Melaksanakan audit internal terkait SDM secara teratur sehingga pelaksanaannya terjadwal.



**DAFTAR PUSTAKA**

Arens, Alvin A., Elder, Randal J., Beasley, Mark S. 2011. *Auditing and Assurance Services A Systematic Approach, Fourth Edition*. McGraw-Hill, New York.

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, Sekilas SPIP [www.bpkp.go.id/spip/konten/400/Sekilas-SPIP.bpkp](http://www.bpkp.go.id/spip/konten/400/Sekilas-SPIP.bpkp) (diakses pada 14 Oktober 2017).

Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission. 2013. *Internal Control-Integrated Framework: Executive Summary*. American: COSO.

Fitrah, moch Rizki. 2014. Pengaruh disiplin kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel Bintang Mulia Resto. *Jurnal*. Universitas Jember.

Gondodiyoto, Santoyo, Drs., SE., Mkom.,. 2007. *Audit Sistem Informasi + Pendekatan CobIT*, Mitra Wacana Media.

Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Kurniawan, Andeno. 2012. *Audit Internal Nilai Tambah bagi Organisasi*, Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.

Lembaga Pers Mahasiswa, Ditengah Persiapan UNEJ Menuju BLU, Efektifkah Membangun SPBU, [www.persmaprima.com/tengah-persiapan-unej-menuju-blu-efektifkah-membangun-spbu](http://www.persmaprima.com/tengah-persiapan-unej-menuju-blu-efektifkah-membangun-spbu) (diakses pada 9 November 2017).

Lababa, Djunaidi. 2008. *Evaluasi Program: sebuah pengantar*. Jakarta: Grasindo.

Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Catatan Kedua. Surabaya : Ghalia Indo.

Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat. Jakarta : Salemba.

Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 Tahun 2008, *Tentang Sistem Pengendalian Intern*. Jakarta.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53 Tahun 2010, *Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.

Peraturan Kepala BKN No. 21 Tahun 2010, *Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP 53 Tahun 2010*. Jakarta.

Pedoman Akademik Universitas Jember Tahun Ajaran 2017/2018, <https://www.unej.ac.id> (diakses pada tanggal 29 januari 2018).

Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE

Rahma, Ifa Noor. 2013. Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia guna meningkatkan keefektivan kinerja sumber daya manusia pada AdiTV Yogyakarta. *Skripsi*. Yogyakarta: UNY.

Rivai, Veitzhal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

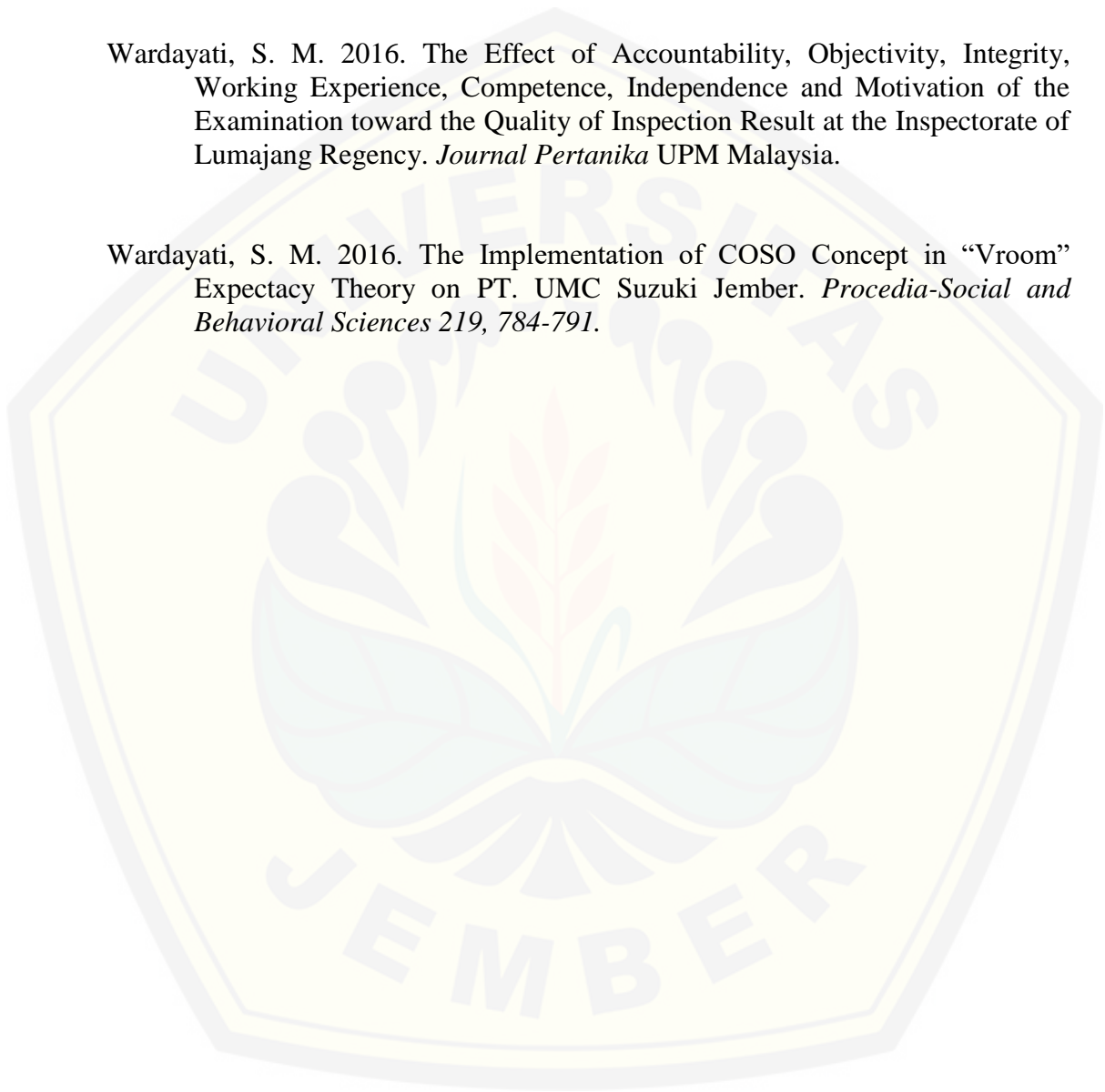
Shoimah, Siti Lailis. 2015. Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan Hotel di Kabupaten Jember. *Skripsi*. Jember : Universitas Jember.

Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wardayati, S. M. 2016. The Effect of Accountability, Objectivity, Integrity, Working Experience, Competence, Independence and Motivation of the Examination toward the Quality of Inspection Result at the Inspectorate of Lumajang Regency. *Journal Pertanian UPM Malaysia*.

Wardayati, S. M. 2016. The Implementation of COSO Concept in “Vroom” Expectancy Theory on PT. UMC Suzuki Jember. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 219, 784-791.



## LAMPIRAN 1. PEDOMAN WAWANCARA

1. Apakah terdapat peraturan terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan sebagai karyawan/dosen Universitas Jember?

Terdapat peraturan mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan yang tercantuk dalam peta jabatan

2. Apabila terdapat penyimpangan terkait dengan peraturan tersebut apakah ada sanksi? jika ada sanksi apa saja?

Apabila terdapat penyimpangan atau pelanggaran maka akan dikenakan sanksi sesuai tingkat pelanggaran yang telah dilakukan sanksi paling rendah berupa teguran dan paling berat adalah diberhentikan secara tidak hormat, acuannya adalah peraturan pemerintah No. 53 Tahun 2010 dan perkaBKn No. 21 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil

3. Apa saja kualifikasi untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan yang ada pada Universitas Jember?

Terdapat beberapa persyaratan misalnya minimal lulusan apa, lalu dilaksanakan tes mulai dari tes wawancara, psikotes, dan kemampuan

4. Apakah terdapat standar kompetensi yang harus dipenuhi apabila ingin menjadi karyawan/dosen? jika ada apa saja?

Terdapat standar kompetensi yang harus dimiliki misalnya pengalaman apa saja yang pernah dilakukan, lulusan apa dan darimana serta memiliki keahlian seperti apa

5. Apakah pembagian tugas yang sudah ditetapkan dijalankan sesuai dengan fungsinya?

Sejauh ini pelaksanaan tugas yang diadakan sudah sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing

6. Apakah Universitas Jember mempunyai kebijakan untuk melaksanakan pelatihan bagi karyawan/dosen untuk meningkatkan kompetensi pekerjaannya?

Akan ada pelatihan dan pengembangan yang bisa diikuti oleh tenaga pendidik dan non pendidik yang dipilih oleh wakil rektor yang nantinya akan diberi rekomendasi apabila terdapat pergantian formasi

7. Bagaimana hubungan kerja antara karyawan/dosen yang ada di Universitas Jember?

Hubungan kerja tergolong baik karena terdapat kerjasama antara tenaga pendidik dan pendidik, selain itu adanya sikap menerima saran apabila terdapat kritik

8. Apakah ada sistem penghargaan/reward bagi karyawan/dosen yang memiliki kinerja yang baik?

Apabila kinerja yang dilakukan semakin baik maka akan dipilih untuk direkomendasikan apabila terdapat perubahan formasi

10. Apabila terdapat laporan akan terjadinya penyimpangan berakitan dengan kegiatan, laporan keuangan, dan program apa yang akan dilakukan?

Akan diadakan evaluasi/audit internal yang dilakukan oleh SPI sehingga dapat diketahui penyimpangan seperti apa yang terjadi dan rekomendasi perbaikan seperti apa yang harus diberikan

11. Apakah terdapat struktur organisasi yang jelas?

Universitas Jember memiliki struktur organisasi yang jelas lengkap beserta dengan tugas dan tanggung jawabnya

12. Apakah jumlah karyawan yang ada pada Universitas Jember sudah sesuai dengan beban kerjanya?

Jumlah karyawan yang ada sudah sesuai namun ada sedikit bagian yang membutuhkan tambahan contohnya pada bagian kepegawaian yang membutuhkan tambahan pegawai

13. Apakah UNEJ melaksanakan evaluasi terkait dengan kebijakan yang sudah diterapkan?

Universitas Jember melaksanakan evaluasi yang dilakukan oleh SPI

14. Bagaimana sistem PHK yang ada di UNEJ?

Pemberhentian yang ada pada Universitas jember berpedoman pada peraturan undang-undang No. 53 Tahun 2010 dan perkaBKn No. 21 Tahun 2010, pemberhentiannya bisa karena pensiun atau melakukan pelanggaran

15. Siapa yang bertanggung jawab dalam rekrutmen dan PHK?

Yang bertanggung jawab dalam rekrutmen adalah bagian kepegawaian dan wakil rektor, sedangkan untuk pemberhentian diatur menurut peraturan pemerintah

16. Bagaimana strategi yang diterapkan di UNEJ agar dapat bersaing dengan PTN yang lain?

Senantiasa memperbaiki kinerja dan kualitas yang ada pada lingkungan UNEJ

17. Bagaimana cara pengambilan keputusan yang dilakukan di UNEJ?

Mengadakan musyawarah atau rapat yang diikuti oleh pegawai yang berkepentingan

18. Untuk meminimalisasi penyimpangan/kecurangan pengendalian intern seperti apa yang dilakukan dan bagaimana prosedurnya?

Melakukan audit internal dan mengukur kinerja karyawan berdasarkan laporan yang dibuat

19. Apabila SPI menemukan kecurangan apa yang dilakukan?

Menindaklanjuti kecurangan tersebut untuk dilaporkan dan diberi rekomendasi

20. Apakah beban kerja dosen sudah dilaksanakan sesuai dengan PP No 37 Th 2009 (sks minim 12 maksimal 16)?

Universitas Jember merupakan lembaga pemerintah yang taat terhadap aturan perundang-undangan sehingga mengikuti pedoman tersebut

21. Apakah ada evaluasi terkait beban kerja dosen tersebut?

Evaluasi kinerja pendidik tercantum dalam laporan sasaran kinerja bagi dosen

22. Berapa intensitas yang dilakukan SPI terkait evaluasi pada SDM yang ada di UNEJ?

Tidak menentu, akan tetapi biasanya dilakukan satu tahun sekali

23. Apakah kinerja yang sudah dilaksanakan sudah sesuai dengan kinerja yang diharapkan?

Sejauh ini kinerja tenaga pendidik dan non pendidik semakin baik karena adanya evaluasi

24. Apa visi dan misi dari UNEJ dan bagaimana cara mengkomunikasikan visi dan misi tersebut agar terlaksana?



Visi dan misi yang utama ialah melaksanakan tri dharma perguruan tinggi, untuk lebih lengkapnya bisa dilihat pada website UNEJ

25. Bagaimana perencanaan dan pembinaan terkait SDM guna mencapai visi dan misi?

Mengkomunikasikan tanggung jawab dan fungsinya pada masing-masing bagian agar tujuan bisa tercapai

26. Dalam melakukan pekerjaannya apakah sudah ada pemisahan tugas yang jelas? Terdapat pemisahan tugas yang jelas bagi seluruh karyawan baik tenaga pendidik maupun non pendidik sesuai dengan tugas dan fungsinya

27. Bagaimana respon karyawan terkait pengembangan teknologi yang ada, apakah karyawan sudah bisa mengikuti ataukah belum?

Secara keseluruhan karyawan sudah bisa mengikuti adanya kemajuan teknologi karena sistem kerja sudah banyak yang terkomputerisasi

28. Apabila terdapat pembaharuan terkait sistem yang ada bagaimana cara pendistribusian informasi tersebut kepada seluruh civitas akademika?

Mengadakan workshop untuk dibina agar dapat mengoperasikan dan mengikuti adanya pembaharuan tersebut

29. Apakah hasil penilaian kinerja dievaluasi dan disampaikan pada karyawan?

Hasil evaluasi disampaikan pada karyawan agar dapat diketahui kinerja yang sudah/belum tercapai sehingga dapat diperbaiki dan ditingkatkan

30. Rekomendasi seperti apa yang diberikan setelah melakukan review dan apakah ada tindak lanjut dari rekomendasi tersebut?

Rekomendasi yang diberikan tergantung pada hasil temuan yang diketahui, yang nantinya harus ditindak lanjuti untuk dilaksanakan agar temuan tersebut tidak lagi terulang

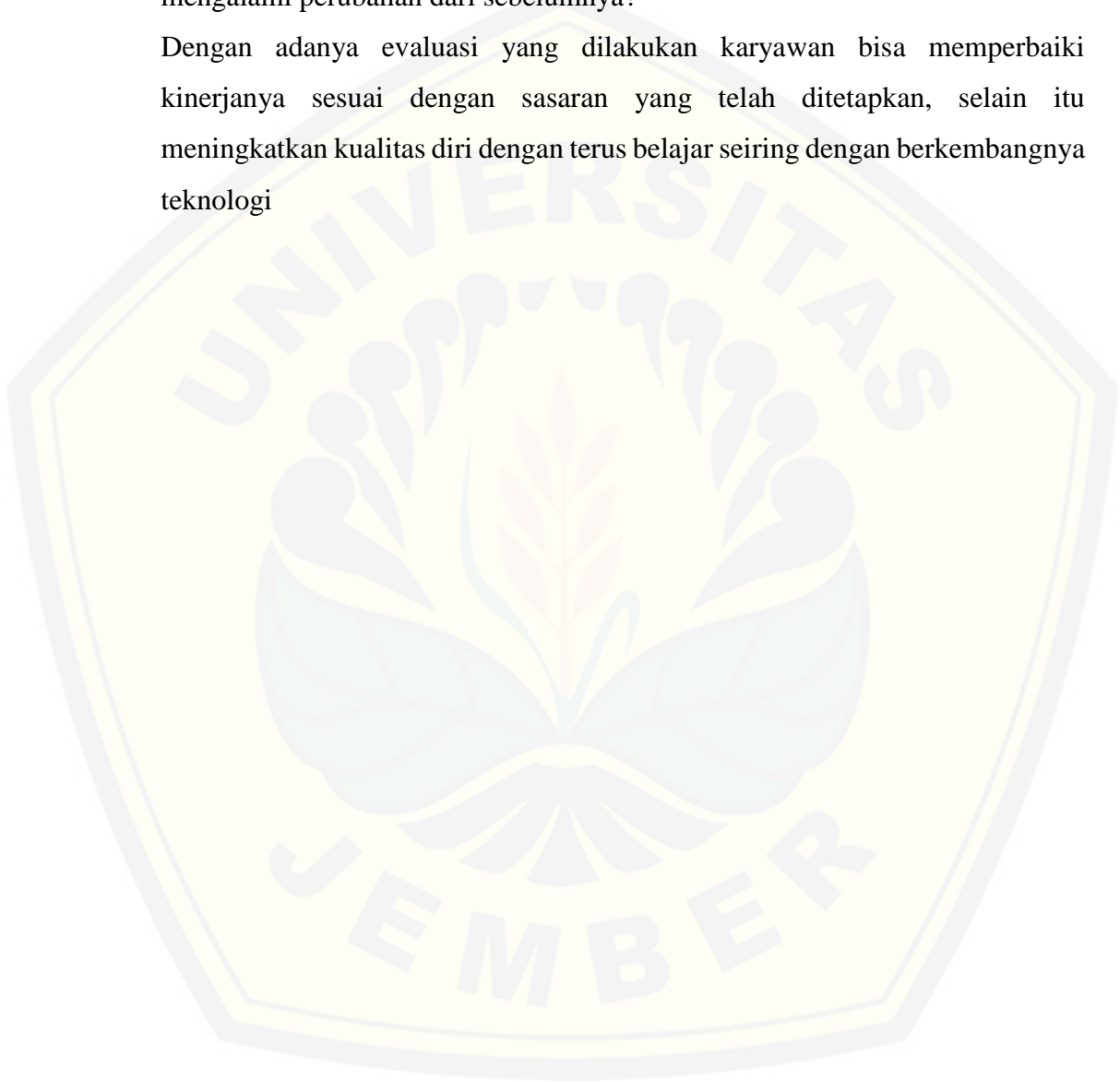
31. Pengendalian seperti apakah yang biasanya dilakukan oleh Universitas Jember untuk menekan tingkat penyimpangan yang terjadi khususnya pada bagian SDM dan dilaporkan pada siapa?

Membagi otorisasi pada setiap fungsi yang dipisah-pisah sehingga tidak ikut andil dalam bagian lain, mewajibkan pelaporan SKP untuk tenaga pendidik dan non pendidik yang dilaporkan pada kepala bagian pada masing-masing fungsi

dan dinilai oleh pejabat yang lebih tinggi, serta melakukan audit internal yang dilakukan oleh SPI, yang mana hasil dari audit tersebut nantinya akan dilaporkan pada rektor

32. Setelah dilakukannya pengendalian tersebut apakah kinerja karyawan mengalami perubahan dari sebelumnya?

Dengan adanya evaluasi yang dilakukan karyawan bisa memperbaiki kinerjanya sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, selain itu meningkatkan kualitas diri dengan terus belajar seiring dengan berkembangnya teknologi



LAMPIRAN 2. PENGENDALIAN INTERNAL MENURUT PP NO. 60 TAHUN  
2008

BAB II  
UNSUR SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

Bagian Kesatu  
Umum

Pasal 3

- (1) SPIP terdiri atas unsur:
- a. lingkungan pengendalian;
  - b. penilaian risiko;
  - c. kegiatan pengendalian;
  - d. informasi dan komunikasi; dan
  - e. pemantauan pengendalian intern.
- (2) Penerapan unsur SPIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan Instansi Pemerintah.

Bagian Kedua  
Lingkungan Pengendalian

Pasal 4

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

- a. penegakan integritas dan nilai etika;
- b. komitmen terhadap kompetensi;
- c. kepemimpinan yang kondusif;
- d. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
- e. pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;
- f. penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia;
- g. perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif ; dan
- h. hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait.

## Pasal 5

Penegakan integritas dan nilai etika sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a sekurang-kurangnya dilakukan dengan :

- a. menyusun dan menerapkan aturan perilaku;
- b. memberikan keteladanan pelaksanaan aturan perilaku pada setiap tingkat pimpinan Instansi Pemerintah;
- c. menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku;
- d. menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern; dan
- e. menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.

## Pasal 6

Komitmen terhadap kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- a. mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah;
- b. menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah;
- c. menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya; dan
- d. memilih pimpinan Instansi Pemerintah yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah.

## Pasal 7

Kepemimpinan yang kondusif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan:

- a. mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan;
- b. menerapkan manajemen berbasis kinerja;
- c. mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP;
- d. melindungi aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah;
- e. melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah; dan

- f. merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.

#### Pasal 8

- (1) Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf d sekurang-kurangnya dilakukan dengan :
- a. menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan Instansi Pemerintah;
  - b. memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam Instansi Pemerintah;
  - c. memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Instansi Pemerintah;
  - d. melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis; dan
  - e. menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.
- (2) Penyusunan struktur organisasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 9

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf e sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Instansi Pemerintah;
- b. pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam huruf a memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan; dan
- c. pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam huruf b memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan SPIP.

#### Pasal 10

- (1) Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf f dilaksanakan dengan memperhatikan sekurang-kurangnya hal-hal sebagai berikut:

- a. penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai;
  - b. penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen; dan
  - c. supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai.
- (2) Penyusunan dan penerapan kebijakan pembinaan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 11

Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf g sekurang-kurangnya harus:

- a. memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah;
- b. memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah; dan
- c. memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

#### Pasal 12

Hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf h diwujudkan dengan adanya mekanisme saling uji antar Instansi Pemerintah terkait.

### Bagian Ketiga Penilaian Risiko

#### Pasal 13

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko.
- (2) Penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. identifikasi risiko; dan
  - b. analisis risiko.
- (3) Dalam rangka penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan:
  - a. tujuan Instansi Pemerintah; dan
  - b. tujuan pada tingkatan kegiatan, dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.



## Pasal 14

- (1) Tujuan Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (3) huruf a memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan terikat waktu.
- (2) Tujuan Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.
- (3) Untuk mencapai tujuan Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan:
  - a. strategi operasional yang konsisten; dan
  - b. strategi manajemen terintegrasi dan rencana penilaian risiko.

## Pasal 15

Penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (3) huruf b sekurang-kurangnya dilakukan dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

- a. berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis Instansi Pemerintah;
- b. saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya;
- c. relevan dengan seluruh kegiatan utama Instansi Pemerintah;
- d. mengandung unsur kriteria pengukuran;
- e. didukung sumber daya Instansi Pemerintah yang cukup; dan
- f. melibatkan seluruh tingkat pejabat dalam proses penetapannya.

## Pasal 16

Identifikasi risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (2) huruf a sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan:

- a. menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif;
- b. menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali risiko dari faktor eksternal dan faktor internal; dan
- c. menilai faktor lain yang dapat meningkatkan risiko.

## Pasal 17

- (1) Analisis risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (2) huruf b dilaksanakan untuk menentukan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.
- (2) Pimpinan Instansi Pemerintah menerapkan prinsip kehati-hatian dalam

menentukan tingkat risiko yang dapat diterima.

Bagian Keempat  
Kegiatan Pengendalian

Pasal 18

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan.
- (2) Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang- kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:
  - a. kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah;
  - b. kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko;
  - c. kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah;
  - d. kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
  - e. prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis; dan
  - f. kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.
- (3) Kegiatan pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. review atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
  - b. pembinaan sumber daya manusia;
  - c. pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
  - d. pengendalian fisik atas aset;
  - e. penetapan dan review atas indikator dan ukuran kinerja;
  - f. pemisahan fungsi;
  - g. otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
  - h. pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
  - i. pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
  - j. akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya; dan
  - k. dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

Pasal 19

Review atas kinerja Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf a dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan tolok ukur kinerja yang ditetapkan.

## Pasal 20

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pembinaan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf b.
- (2) Dalam melakukan pembinaan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah harus sekurang-kurangnya:
  - a. mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi instansi kepada pegawai;
  - b. membuat strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi; dan
  - c. membuat uraian jabatan, prosedur rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan pegawai, sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangan karir.

## Pasal 21

- (1) Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf c dilakukan untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi.
- (2) Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
  - a. pengendalian umum; dan
  - b. pengendalian aplikasi.

## Pasal 22

Pengendalian umum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 ayat (2) huruf a terdiri atas:

- a. pengamanan sistem informasi;
- b. pengendalian atas akses;
- c. pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi;
- d. pengendalian atas perangkat lunak sistem;
- e. pemisahan tugas; dan
- f. kontinuitas pelayanan.

## Pasal 23

Pengamanan sistem informasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 huruf a sekurang-kurangnya mencakup:

- a. pelaksanaan penilaian risiko secara periodik yang komprehensif;
- b. pengembangan rencana yang secara jelas menggambarkan program

- pengamanan serta kebijakan dan prosedur yang mendukungnya;
- c. penetapan organisasi untuk mengimplementasikan dan mengelola program pengamanan;
  - d. penguraian tanggung jawab pengamanan secara jelas;
  - e. implementasi kebijakan yang efektif atas sumber daya manusia terkait dengan program pengamanan; dan
  - f. pemantauan efektivitas program pengamanan dan melakukan perubahan program pengamanan jika diperlukan.

#### Pasal 24

Pengendalian atas akses sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 huruf b sekurang-kurangnya mencakup:

- a. klasifikasi sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitivitasnya;
- b. identifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal;
- c. pengendalian fisik dan pengendalian logik untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi; dan
- d. pemantauan atas akses ke sistem informasi, investigasi atas pelanggaran, serta tindakan perbaikan dan penegakan disiplin.

#### Pasal 25

Pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 huruf c sekurang-kurangnya mencakup:

- a. otorisasi atas fitur pemrosesan sistem informasi dan modifikasi program;
- b. pengujian dan persetujuan atas seluruh perangkat lunak yang baru dan yang dimutakhirkan; dan
- c. penetapan prosedur untuk memastikan terselenggaranya pengendalian atas kepastakaan perangkat lunak.

#### Pasal 26

Pengendalian atas perangkat lunak sistem sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 huruf d sekurang-kurangnya mencakup:

- a. pembatasan akses ke perangkat lunak sistem berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan dokumentasi atas otorisasi akses;
- b. pengendalian dan pemantauan atas akses dan penggunaan perangkat lunak sistem; dan
- c. pengendalian atas perubahan yang dilakukan terhadap perangkat lunak sistem.

## Pasal 27

Pemisahan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 huruf e sekurang-kurangnya mencakup:

- a. identifikasi tugas yang tidak dapat digabungkan dan penetapan kebijakan untuk memisahkan tugas tersebut;
- b. penetapan pengendalian akses untuk pelaksanaan pemisahan tugas; dan
- c. pengendalian atas kegiatan pegawai melalui penggunaan prosedur, supervisi, dan review.

## Pasal 28

Kontinuitas pelayanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 huruf f sekurang-kurangnya mencakup:

- a. penilaian, pemberian prioritas, dan pengidentifikasian sumber daya pendukung atas kegiatan komputerisasi yang kritis dan sensitif;
- b. langkah-langkah pencegahan dan minimalisasi potensi kerusakan dan terhentinya operasi komputer;
- c. pengembangan dan pendokumentasian rencana komprehensif untuk mengatasi kejadian tidak terduga; dan
- d. pengujian secara berkala atas rencana untuk mengatasi kejadian tidak terduga dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

## Pasal 29

Pengendalian aplikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 ayat (2) huruf b terdiri atas:

- a. pengendalian otorisasi;
- b. pengendalian kelengkapan;
- c. pengendalian akurasi; dan
- d. pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan *file* data.

## Pasal 30

Pengendalian otorisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 huruf a sekurang-kurangnya mencakup:

- a. pengendalian terhadap dokumen sumber;
- b. pengesahan atas dokumen sumber;
- c. pembatasan akses ke terminal entri data; dan
- d. penggunaan *file* induk dan laporan khusus untuk memastikan bahwa seluruh data yang diproses telah diotorisasi.



## Pasal 31

Pengendalian kelengkapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 huruf b sekurang-kurangnya mencakup:

- a. pengentrian dan pemrosesan seluruh transaksi yang telah diotorisasi ke dalam komputer; dan
- b. pelaksanaan rekonsiliasi data untuk memverifikasi kelengkapan data.

## Pasal 32

Pengendalian akurasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 huruf c sekurang-kurangnya mencakup:

- a. penggunaan desain entri data untuk mendukung akurasi data;
- b. pelaksanaan validasi data untuk mengidentifikasi data yang salah;
- c. pencatatan, pelaporan, investigasi, dan perbaikan data yang salah dengan segera; dan
- d. review atas laporan keluaran untuk mempertahankan akurasi dan validitas data.

## Pasal 33

Pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan *file* data sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 huruf d sekurang-kurangnya mencakup:

- a. penggunaan prosedur yang memastikan bahwa hanya program dan *file* data versi terkini digunakan selama pemrosesan;
- b. penggunaan program yang memiliki prosedur untuk memverifikasi bahwa versi *file* komputer yang sesuai digunakan selama pemrosesan;
- c. penggunaan program yang memiliki prosedur untuk mengecek *internal file header labels* sebelum pemrosesan; dan
- d. penggunaan aplikasi yang mencegah perubahan *file* secara bersamaan.

## Pasal 34

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melaksanakan pengendalian fisik atas aset sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf d.
- (2) Dalam melaksanakan pengendalian fisik atas aset sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai:
  - a. rencana identifikasi, kebijakan, dan prosedur pengamanan fisik; dan
  - b. rencana pemulihan setelah bencana.



## Pasal 35

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan dan mereview indikator dan ukuran kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf e.
- (2) Dalam melaksanakan penetapan dan reviu indikator dan pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah harus:
  - a. menetapkan ukuran dan indikator kinerja;
  - b. mereview dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kinerja;
  - c. mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja; dan
  - d. membandingkan secara terus-menerus data capaian kinerja dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut.

## Pasal 36

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pemisahan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf f.
- (2) Dalam melaksanakan pemisahan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah harus menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1 (satu) orang.

## Pasal 37

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf g.
- (2) Dalam melakukan otorisasi atas transaksi dan kejadian sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah wajib menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada seluruh pegawai.

## Pasal 38

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf h.
- (2) Dalam melakukan pencatatan yang akurat dan tepat waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah perlu mempertimbangkan:
  - a. transaksi dan kejadian diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat segera; dan
  - b. klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan dalam seluruh siklus

transaksi atau kejadian.

#### Pasal 39

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib membatasi akses atas sumber daya dan pencatatannya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf i dan menetapkan akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf j.
- (2) Dalam melaksanakan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah wajib memberikan akses hanya kepada pegawai yang berwenang dan melakukan reviu atas pembatasan tersebut secara berkala.
- (3) Dalam menetapkan akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah wajib menugaskan pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya serta melakukan reviu atas penugasan tersebut secara berkala.

#### Pasal 40

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3) huruf k.
- (2) Dalam menyelenggarakan dokumentasi yang baik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pimpinan Instansi Pemerintah wajib memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi yang mencakup seluruh Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

### Bagian Kelima

#### Informasi dan Komunikasi

#### Pasal 41

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat.

#### Pasal 42

- (1) Komunikasi atas informasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 wajib diselenggarakan secara efektif.
- (2) Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah harus sekurang-kurangnya:
  - a. menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana

komunikasi; dan

- b. mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

#### Bagian Keenam Pemantauan

##### Pasal 43

- (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pemantauan Sistem Pengendalian Intern.
- (2) Pemantauan Sistem Pengendalian Intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya.

##### Pasal 44

Pemantauan berkelanjutan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 43 ayat (2) diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.

##### Pasal 45

- (1) Evaluasi terpisah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 43 ayat (2) diselenggarakan melalui penilaian sendiri, review, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Intern.
- (2) Evaluasi terpisah dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah.
- (3) Evaluasi terpisah dapat dilakukan dengan menggunakan daftar uji pengendalian intern sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Pemerintah ini.

##### Pasal 46

Tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 43 ayat (2) harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya yang ditetapkan.

LAMPIRAN 3. PERATURAN PEMBERHENTIAN MENURUT PP NO 53  
TAHUN 2010 DAN PERKA BKN NO 21 TAHUN 2010

**BAB II KEWAJIBAN DAN LARANGAN**

**Bagian Kesatu**

**Kewajiban**

**Pasal 3**

Setiap PNS wajib:

1. mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan;
5. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;
7. mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;
8. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
11. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
13. menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-

baiknya;

14. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
17. menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

## **Bagian Kedua**

### **Larangan**

#### **Pasal 4**

Setiap PNS dilarang:

1. menyalahgunakan wewenang;
2. menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
3. tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
4. bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;
5. memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang- barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
6. melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;
7. memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
8. menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;



9. bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
10. melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
11. menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
12. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
  - a. ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
  - b. menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;
  - c. sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau
  - d. sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
13. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
  - a. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
  - b. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;
14. memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundangundangan; dan
15. memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
  - a. terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;



- b. menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;
- c. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
- d. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

### **BAB III HUKUMAN DISIPLIN**

#### **Bagian Kesatu**

##### **Umum**

##### **Pasal 5**

PNS yang tidak menaati ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan/atau Pasal 4 dijatuhi hukuman disiplin.

##### **Pasal 6**

Dengan tidak mengesampingkan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin.

#### **Bagian Kedua**

##### **Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin**

##### **Pasal 7**

- (1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
  - a. hukuman disiplin ringan;
  - b. hukuman disiplin sedang; dan c. hukuman disiplin berat.
- (2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
  - a. teguran lisan;

- b. teguran tertulis; dan
  - c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
- (3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
- a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
  - b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
  - c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
- (4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
- a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
  - b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
  - c. pembebasan dari jabatan;
  - d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
  - e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

#### LAMPIRAN 4. AUDIT TERINCI TERKAIT SUMBER DAYA MANUSIA YANG ADA PADA UNIVERSITAS JEMBER.

##### a. Aktivitas Desain dan Perencanaan Fungsi SDM pada Universitas Jember

###### 1. Kriteria

Ada prosedur yang jelas mengenai perencanaan SDM yang sudah tercantum dalam peta jabatan, dimana dalam peta jabatan tersebut terdapat beberapa rencana mengenai kuantitas maupun kualitas SDM yang dibutuhkan oleh Universitas Jember. Selain itu terdapat rencana pengembangan bagi karyawan untuk menunjang pekerjaan dalam bidangnya masing-masing.

###### 2. Kondisi

Universitas Jember memiliki perencanaan SDM yang jelas sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh KEMENRISTEK DIKTI dan juga telah menjalankannya sesuai prosedur.

###### 3. Penyebab

Universitas Jember telah melaksanakan prosedur perencanaan SDM sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Kementerian.

###### 4. Akibat

Perencanaan kebutuhan SDM yang tepat sudah terpenuhi.

##### b. Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Universitas Jember

###### 1. Kriteria

Ada prosedur yang jelas mengenai perekrutan SDM sesuai dengan peraturan pemerintah.

###### 2. Kondisi

Universitas Jember melakukan proses rekrutmen dengan melibatkan pembantu rektor dan kepala bagian kepegawaian. Proses rekrutmen telah dijalankan sesuai dengan kriteria dan prosedur yang ada, dimana tahap seleksi yang digunakan berupa tes berkas, tes keahlian yang dibutuhkan, psikotes, dan tes wawancara.

###### 3. Penyebab

Universitas Jember telah menjalankan proses rekrutmen SDM sesuai dengan peraturan yang ada.

#### 4. Akibat

Proses rekrutmen pada Universitas Jember telah memperoleh kapabilitas yang sesuai dengan bidangnya dan memperoleh informasi yang jelas mengenai keahlian calon pelamar yang mendaftar.

#### c. Seleksi dan Penempatan Karyawan

##### 1. Kriteria

Formasi yang selalu diperbarui dan dilaporkan pada kementerian.

##### 2. Kondisi

Universitas Jember melakukan seleksi kepada calon karyawan. Calon karyawan yang telah melalui proses rekrutmen selanjutnya akan melalui tahap seleksi, apabila calon karyawan telah berhasil melewati tahap seleksi maka akan ditempatkan pada posisi sesuai dengan kebutuhan UNEJ dengan keahlian yang dimiliki.

##### 3. Penyebab

Apabila terjadi perubahan formasi yang selalu diperbarui maka jumlah proporsi karyawan tidak akan selalu sama melainkan bisa bertambah. Baik karyawan administrasi maupun karyawan pendidik.

##### 4. Akibat

Dengan adanya perubahan formasi yang selalu diperbarui maka proporsi karyawan juga memungkinkan terjadinya perubahan, apabila terdapat bagian yang kekurangan karyawan maka UNEJ membutuhkan karyawan tambahan agar kinerja karyawan tidak terganggu dan berjalan maksimal.

#### d. Aktivitas Pelatihan dan Pengembangan Fungsi Sumber Daya Manusia pada Universitas Jember

##### 1. Kriteria

Ada peraturan dari kementerian mengenai pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan oleh KEMENRISTEK DIKTI dan wajib untuk diikuti.

##### 2. Kondisi

Pelatihan dan pengembangan karyawan antara lain dilakukan dengan:

- a) Diklat Kepemimpinan
- b) Diklat Tata Usaha

- c) Diklat Bendahara Pengeluaran
- d) Diklat Bendahara Penerimaan
- e) Diklat Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)
- f) Diklat Pola Pengelolaan Keuangan BLU
- g) Diklat Keprotokolan
- h) Diklat Keamanan dan Keselamatan
- i) Diklat Arsip Dinamis

### 3. Penyebab

Pelatihan dan pengembangan SDM telah dijalankan sesuai dengan peraturan.

### 4. Akibat

Para karyawan dapat meningkatkan keahlian dan keterampilannya guna menunjang tugas pada bidangnya masing-masing.

### e. Kebijakan Promosi Jabatan Karyawan pada Universitas Jember

#### 1. Kriteria

Ada peraturan mengenai kebijakan promosi yang diatur dalam peraturan Universitas Jember.

#### 2. Kondisi

Promosi jabatan tidak selalu dilakukan oleh Universitas Jember, melainkan dilakukan apabila ada formasi, apabila ada formasi tersebut maka tenaga pendidik bisa mengajukan untuk menaikkan pangkat begitu juga bagi tenaga administrasi yang telah dianggap mampu dan mumpuni dalam bidangnya akan dipromosikan untuk mengikuti promosi dan pelatihan yang diadakan oleh KEMENRISTEK DIKTI.

#### 3. Penyebab

Promosi jabatan tidak setiap tahun dilakukan akan tetapi menunggu apabila Universitas Jember melakukan formasi.

#### 4. Akibat

Promosi jabatan akan dilakukan apabila melakukan formasi yang kemudian diajukan pada Kementrian.

#### f. Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja pada Universitas Jember

##### 1. Kriteria

Ada dalam peraturan pemerintah terkait jaminan kesehatan dan tunjangan-tunjangan yang harus diperoleh.

##### 2. Kondisi

Kegiatan yang dilakukan oleh karyawan/pegawai Universitas Jember tidak menggunakan peralatan yang berbahaya sehingga minim sekali untuk terjadi kecelakaan kerja, akan tetapi Universitas Jember memberikan jaminan kesehatan dengan mengikuti program BPJS, dan kesejahterannya dijamin oleh pemerintah, misalnya dengan diberi tunjangan-tunjangan.

##### 3. Penyebab

Karena Universitas Jember merupakan perguruan tinggi negeri yang semakin berkembang maka sebagian besar fasilitas sudah terpenuhi dan lingkungan kerja sudah semakin baik.

##### 4. Akibat

Karyawan/pegawai dapat melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya dengan baik.

#### g. Penilaian Kinerja Karyawan

##### 1. Kriteria

Dokumen penilaian sasaran kerja pegawai dan sasaran kerja dosen.

##### 2. Kondisi

Universitas Jember melakukan penilaian bagi para karyawannya, penilaian kinerja dilakukan secara periodik setiap 6 bulan.

##### 3. Penyebab

Universitas Jember telah memiliki tolak ukur penilaian kinerja yang tercantum dalam sasaran kinerja pegawai maupun dosen, sehingga terdapat evaluasi bagi para karyawan yang sudah/belum memenuhi sasaran kerja.

##### 4. Akibat

Penilaian kinerja dapat dijadikan bahan evaluasi atas kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Program ini juga dapat membantu



pengembangan keahlian pekerjaan agar dapat memenuhi tuntutan jabatannya saat ini maupun waktu mendatang.

h. Aktivitas Pemantauan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia yang ada pada Universitas Jember

1. Kriteria

Undang-undang Perguruan Tinggi pasal 52 ayat 2 tentang penjaminan mutu pada perguruan tinggi yang dilakukan dengan cara evaluasi dan pengendalian.

2. Kondisi

Penjaminan mutu sebagaimana dimaksud dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar pendidikan tinggi.

3. Penyebab

Universitas Jember telah melakukan prosedur pengendalian pada fungsi SDM sesuai dengan peraturan guna meningkatkan kualitas.

4. Akibat

Prosedur pengendalian pada SDM di Universitas Jember telah berjalan sesuai dengan peraturan pemerintah karena memiliki Satuan Pengawas Internal (SPI) yang bertugas untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan, termasuk evaluasi pada bagian SDM.

i. Prosedur Pemberhentian Hubungan Kerja pada Universitas Jember

1. Kriteria

- a) Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010
- b) PekaBKN No. 21 Tahun 2010

2. Kondisi

PHK dapat diakibatkan antara lain oleh:

- a) Karyawan meninggal dunia
- b) Korupsi
- c) Penyalahgunaan wewenang
- d) Tidak mentaati ketentuan jam kerja, dll.

3. Penyebab

Universitas Jember telah melakukan prosedur pemberhentian hubungan kerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah

#### 4. Akibat

Universitas Jember telah melaksanakan prosedur pemberhentian hubungan kerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh pemerintah, sehingga tidak timbul permasalahan mengenai pemberhentian hubungan kerja.



## LAMPIRAN 5. CONTOH SKP UNTUK PEGAWAI

FORMULIR SASARAN KERJA											
PEGAWAI NEGERI SIPIL *											
I. PEJABAT PENILAI					II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI						
1	Nama	Agus Maryono, S.H.			1	Nama	Drs. Adi Supriono				
2	NIP	196107261991031001			2	NIP	196306271994031002				
3	Pangkat/Gol.Ruang	Pembina Utama Muda/ IV/c			3	Pangkat/Gol.Ruang	Pembina Tk. 1/ IV/b				
4	Jabatan	Kepala Biro Umum, Kepegawaian, dan Keuangan			4	Jabatan	Kepala Bagian Kepegawaian				
5	Unit Kerja	Administrasi Umum dan Keuangan			5	Unit Kerja	Bagian Kepegawaian				
NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN				AK	TARGET					
						KUANT/OUTPUT		KUAL/MUTU		WAKTU	
1	Menyusun Program Kerja Bagian Kepegawaian sebagai pedoman kerja pelaksanaan tugas					1	Dokumen	100	1	bln	-
2	Membagi Tugas Kepada Kasubbag Pendidik dan Kasubbag T.Kependidikan sesuai dengan bidangnya;					2	Kegiatan	100	12	bln	-
3	Memberi Petunjuk Penugasan Kepada Kasubbag Pendidik dan Kasubbag T.Kependidikan untuk kelancaran pelaksanaan tugas					12	Kegiatan	100	12	bln	-
4	Menyelia Pelaksanaan Tugas Kasubbag Pendidik dan Kasubbag T.Kependidikan agar hasil yang dicapai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan;					12	Kegiatan	100	12	bln	-
5	Menilai Hasil Kerja Kasubbag Pendidik dan Kasubbag T.Kependidikan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier;					12	Dokumen	100	12	bln	-
6	Menyusun Rencana formasi Pendidik dan T. Kependidikan di lingkungan Univ. Jember berdasarkan kebutuhan serta ketentuan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan					2	Berkas	100	12	bln	-
7	Menyusun Usul Mutasi tenaga akademik dan tenaga administrasi di lingkungan Univ. Jember berdasarkan data dan informasi serta ketentuan perundang-undangan;					2	Berkas	100	12	bln	-
8	Mereview Konsep pembinaan dan pengembangan pegawai di lingkungan Univ. Jember;					2	Dokumen	100	12	bln	-
9	Mereview Konsep DUK dan statistik pegawai di lingkungan Univ. Jember sesuai dengan data dan informasi;					1	Dokumen	100	12	bln	-
10	Melaksanakan kegiatan ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah;					1	Dokumen	100	12	bln	-
11	Mengusulkan pegawai yang akan mengikuti diklat;					2	Dokumen	100	12	bln	-
12	Memberikan persetujuan cuti pegawai di lingkungan Univ. Jember sesuai dengan ketentuan;					150	Berkas	100	12	bln	-
13	Mengusulkan pegawai yang akan tugas belajar, pembebasan sementara dan pengangkatan kembali pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar sesuai dengan ketentuan;					150	Berkas	100	12	bln	-
14	Menyelesaikan pelanggaran disiplin, ijin perkawinan dan ijin perceraian pegawai di lingkungan Univ. Jember;					40	Orang	100	12	bln	-
15	Mengusulkan pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan ketentuan;					1	Dokumen	100	12	bln	-
16	Mengevaluasi pelaksanaan tugas Bagian Kepegawaian Univ. Jember untuk mengetahui permasalahan dan pemecahannya;					1	Dokumen	100	12	bln	-
17	Menyusun laporan Bagian Kepegawaian sesuai dengan hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;					1	Dokumen	100	2	bln	-
18	Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan;					1500	surat	100	12	bln	-
						Jember, 3 Januari 2017					
Pejabat Penilai,						Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai					
<b>Agus Maryono, S.H.</b>						<b>Drs. Adi Supriono</b>					
NIP 196107261991031001						NIP 196306271994031002					

## LAMPIRAN 6. CONTOH SKP UNTUK DOSEN

**FORMULIR SASARAN KERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL 2017**  
Rencana Kerja Bulan Januari s/d Desember 2017

I. PEJABAT PENILAI			II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI			
1	Nama	Prof. Drs. Darik, M.Sc, Ph.D.	1	Nama	Dr. Solidin, M.Pd.	
2	NIP	19650802 190303 1 004	2	NIP	19860323 199301 1 001	
3	Pangkat/Gol.Ruang	Pembina Tk. I - IV/c, 01 April 2016	3	Pangkat/Gol.Ruang	Pembina - IV/a, 01 Oktober 2007	
4	Jabatan	Guru Besar / Dekan FKIP UNEJ	4	Jabatan	Lektor Kepala/ Wakil Dekan III	
5	Unit Kerja	FKIP Universitas Jember	5	Unit Kerja	FKIP Universitas Jember	
NO	I. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			KUANTITAS/OUTPUT	KUALITAS	WAKTU	BIAYA
<b>PELAKSANAAN PENDIDIKAN</b>						
1	Melaksanakan Perkuliahan	24,25	28,5 SKS	100	12 Bulan	-
2	Mengajar Seminar Proposal Skripsi Mahasiswa	2	2 Semester	100	12 Bulan	-
3	Membimbing Mahasiswa KK-PPL	1	1 Semester	100	12 Bulan	-
4	Membimbing Skripsi sebagai Pembimbing Utama (satu) dan Pembimbing Pembantu (dua)	9	13 Mahasiswa	100	12 Bulan	-
5	Menjadi Penguji Baik sebagai Ketua maupun Anggota	6,5	12 Mahasiswa	100	12 Bulan	-
6	Menjadi Dosen Pembimbing Akademik	4	2 Semester	100	12 Bulan	-
7	Mengembangkan bahan kuliah	40	2 Naskah	100	12 Bulan	-
<b>PELAKSANAAN PENELITIAN</b>						
1	Menghasilkan karya ilmiah	160	4 Karya	100	12 Bulan	-
<b>PELAKSANAAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT</b>						
1	Pengabdian Kepada Masyarakat	1	1 Kegiatan	100	2 Bulan	-
<b>III. TUGAS TAMBAHAN SEBAGAI WAKIL DEKAN III</b>						
1	Membantu penyusunan rencana kerja FKIP 2018-2019	-	1 Naskah Akademik	100	2 Bulan	-
2	Membantu proses penterjemahan Rencana Kerja (Renja) tahun 2018-2019 FKIP kedalam Simkeu-Simangga tahun anggaran 2019	-	1 Dokumen RAB/RKAKL	100	1 Bulan	-
3	Membantu proses penguatan kelembagaan prodi dalam bentuk restrukturisasi kaprodi, kalab, dan termasuk pengembangan research group dan pengembangan SOP Komisi Bimbingan	-	26 Dokumen Surat Keputusan	100	20 Bulan	-
4	Membantu proses terbentuknya jurnal-jurnal prodi berbasis Open Journal System	-	26 Dokumen OJS	100	12 Bulan	-




NO	I. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET				
			KUANTITAS/OUTPUT	KUALITAS	WAKTU	BAYA	
5	Membantu kegiatan rapat-rapat terkait pengembangan dan penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi di FKIP UNEJ	-	21	Notulensi Rapat	100	12 Bulan	-
6	Membantu proses pelaksanaan program kerja FKIP dengan menerapkan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) tahun 2018	-	11	Dokumen Evaluasi	100	12 Bulan	-
7	Membantu proses evaluasi pelaksanaan program kerja FKIP UNEJ 2017 dengan menerapkan sistem penjaminan mutu secara menyeluruh	-	6	Dokumen Evaluasi	100	5 Bulan	-
8	Membantu proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan terkait fungsi dekan sebagai Pejabat Pembuat Komitmen FKIP UNEJ	-	2	Dokumen Rencana dan Laporan	100	1 Bulan	-
9	Membantu proses pengisian Satuan Kinerja Pegawai (SKP) dan Beban Kinerja Dosen (BKD) semester gasal 2017/2018 di lingkungan FKIP UNEJ	-	3	Kegiatan	100	6 Bulan	-
10	Membantu proses penataan gedung baru FKIP untuk mempersiapkan perkuliahan pada semester ganjil 2016/2017 termasuk didalamnya penataan gedung bahasa, gedung MPA, gedung IPS dan gedung PAUD	-	16	Kegiatan	100	12 Bulan	-
11	Membantu kegiatan pengembangan MoA dan Action Plan program KKM2 mahasiswa FKIP dalam bentuk International Internship Program dalam payung Reciprocal Exchange Program 2018	-	2	Dokumen MoA	100	12 Bulan	-
12	Membantu proses pembuatan laporan tahunan yang mengacu pada pemenuhan raihan kontrak kinerja Rektor dan Dekan FKIP UNEJ dalam bentuk LAKIP	-	2	Dokumen	100	12 Bulan	-
			247,8				

Pejabat Penilai,  
  
 Prof. Drs. Datin, M.Sc., Ph.D.  
 NIP 19680602 198303 1 004

Membuat,  
  
 Drs. Zulfikri, Ph.D.  
 NIP 19631012 198702 1 001

Jember, 03 Januari 2017  
 Pegawai Negeri Sipil Yang Ditilai

  
 Dr. Sukidin, M.Pd.  
 NIP 19600323 199301 1 001

Catatan:

\* AK Bagi PNS yang memegang jabatan fungsional tertentu

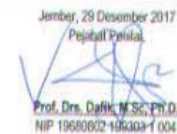
**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu Penilaian 03 Januari s.d. 29 Desember 2017

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP				
			Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya						
<b>PELAKSANAAN PENDIDIKAN</b>																	
1	Melaksanakan Perkuliahan	24,25	26,5	SKS	100	12	Bulan	-	24,25	26,5	SKS	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
2	Mengaji Seminar Proposal Skripsi Mahasiswa	2	2	Semester	100	12	Bulan	-	2	2	Semester	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
3	Membimbing Mahasiswa KK-PPL	1	1	Semester	100	12	Bulan	-	1	1	Semester	85	12	Bulan	-	261,00	87,00
4	Membimbing Skripsi sebagai Pembimbing Utama (satu) dan Pembimbing Pembantu (dua)	9	13	Mahasiswa	100	12	Bulan	-	9	13	Mahasiswa	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
5	Menjadi Pengaji Baik sebagai Ketua Majelis Anggota	6,5	12	Mahasiswa	100	12	Bulan	-	6,5	12	Mahasiswa	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
6	Menjadi Dosen Pembimbing Akademik	4	2	Semester	100	12	Bulan	-	4	2	Semester	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
7	Mengembangkan bahan kuliah	40	2	Naskah	100	12	Bulan	-	40	2	Naskah	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
<b>PELAKSANAAN PENELITIAN</b>																	
1	Menghasilkan karya ilmiah	160	4	Karya	100	12	Bulan	-	160	4	Karya	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
<b>PELAKSANAAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT</b>																	
1	Palitaban Guru SD	1	1	Kegiatan	100	2	Bulan	-	1	1	Kegiatan	90	1	Bulan	-	240,00	80,00
<b>II. TUGAS TAMBAHAN SEBAGAI WAKIL DEKAN III</b>																	
1	Membantu penyusunan rencana kerja FKIP 2018-2019	-	1	Naskah Akademik	100	2	Bulan	-	1	1	Naskah Akademik	90	2	Bulan	-	266,00	88,67
2	Membantu proses peninjauan Rencana Kerja (Renja) tahun 2019 FKIP kedatan Sistem Sinergis tahun anggaran 2019	-	1	Dokumen RAB/RKAKL	100	1	Bulan	-	1	1	Dokumen RAB/RKAKL	90	1	Bulan	-	266,00	88,67
3	Membantu proses pengujian kelembagaan prodi dalam bentuk testabilitas kaprodi, kutub, dan temasuk pengembangan research group dan pengembangan SOP Komisi Bimbingan	-	26	Dokumen Surat Keputusan	100	20	Bulan	-	26	26	Dokumen Surat Keputusan	90	20	Bulan	-	266,00	88,67
4	Membantu proses terbitnya jurnal/jurnal prodi berbasis Open Journal System	-	26	Dokumen OJS	100	12	Bulan	-	26	26	Dokumen OJS	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
5	Membantu kegiatan rapat rapat terkait pengembangan dan penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi di FKIP UNEJ	-	21	Notulensi Rapat	100	12	Bulan	-	21	21	Notulensi Rapat	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
6	Membantu proses pelaksanaan program kerja FKIP dengan menerapkan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) tahun 2018	-	11	Dokumen Evaluasi	100	12	Bulan	-	11	11	Dokumen Evaluasi	90	12	Bulan	-	266,00	88,67

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP				
			Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya						
2	Membantu proses evaluasi pelaksanaan program kerja FKIP UNEJ 2017 dengan menerapkan sistem perjanjian mutu secara menyeluruh	-	6	Dokumen Evaluasi	100	5	Bulan	-	6	6	Dokumen Evaluasi	90	5	Bulan	-	266,00	88,67
8	Membantu proses pemecahan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan terkait fungsi dekan sebagai Pejabat Pembuat Komitmen FKIP UNEJ	-	2	Dokumen Rencana dan Laporan	100	1	Bulan	-	2	2	Dokumen Rencana dan Laporan	90	1	Bulan	-	266,00	88,67
9	Membantu proses pengujian Sistem Kinerja Pegawai (SKP) dan Sistem Kinerja Dosen (SKD) semester ganjil 2017/2018 di lingkungan FKIP UNEJ	-	3	Kegiatan	100	6	Bulan	-	3	3	Kegiatan	90	6	Bulan	-	266,00	88,67
10	Membantu proses penataan gedung baru FKIP untuk mempersiapkan perkuliahan pada semester ganjil 2015/2017 termasuk didalamnya penataan gedung labasa, gedung MPK, gedung SSC dan gedung MALE	-	16	Kegiatan	100	12	Bulan	-	16	16	Kegiatan	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
11	Membantu kegiatan pengempangan MoA dan Action Plan program KAMT mahasiswa FKIP dalam bentuk internasional Internship Program dalam payung Reciprocal Exchange Program 2018	-	2	Dokumen MoA	100	12	Bulan	-	2	2	Dokumen MoA	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
12	Membantu proses pembuatan laporan tahunan yang mengacu pada pemenuhan raih kontrak Kinerja Rektor dan Dekan FKIP UNEJ dalam bentuk LAPIP	-	2	Dokumen	100	12	Bulan	-	2	2	Dokumen	90	12	Bulan	-	266,00	88,67
<b>Nilai Capaian SKP</b>												<b>88,17</b>	(Rak)				

  
Drs. Zulfikar, Ph.D.  
NIP 196310121967021001

Jember, 29 Desember 2017  
Pejabat Penilai,  
  
Prof. Drs. Dafik, M.Sc., Ph.D.  
NIP 196806021953001004



## LAMPIRAN 7. CONTOH PETA JABATAN

PERATURAN MENTERI, RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI NOMOR TAHUN 2017 TENTANG KELAS JABATAN DI UNIVERSITAS JEMBER					
DAFTAR NAMA JABATAN FUNGSIONAL, KELAS JABATAN, DAN PERSEDIAAN PEGAWAI DI UNIVERSITAS JEMBER					
No	Nama Jabatan Struktural	UNIT ORGANISASI	Kelas Jabatan	Persediaan Pegawai	Keterangan
1	2	3	4	5	6
<b>JABATAN FUNGSIONAL TERTENTU</b>					
1	Analisis Kepegawaian Muda	Universitas Jember	9	1	
2	Analisis Kepegawaian Pertama	Universitas Jember	8	1	
3	Analisis Kepegawaian Penyelia	Universitas Jember	8	0	
4	Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	0	
5	Analisis Kepegawaian Pelaksana	Universitas Jember	6	1	
6	Apoteker Muda	Universitas Jember	9	0	
7	Apoteker Pertama	Universitas Jember	8	0	
8	Arsiparis Madya	Universitas Jember	11	0	
9	Arsiparis Muda	Universitas Jember	9	0	
10	Arsiparis Pertama	Universitas Jember	8	3	
11	Arsiparis Penyelia	Universitas Jember	8	1	
12	Arsiparis Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	0	
13	Arsiparis Pelaksana	Universitas Jember	6	2	
14	Dokter Muda	Universitas Jember	9	0	
15	Dokter Pertama	Universitas Jember	8	0	
16	Dokter Gigi Muda	Universitas Jember	9	0	
17	Dokter Gigi Pertama	Universitas Jember	8	0	
18	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Madya	Universitas Jember	11	1	
19	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Muda	Universitas Jember	9	0	
20	Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Pertama	Universitas Jember	8	0	
21	Pengembang Teknologi Pembelajaran Muda	Universitas Jember	9	0	
22	Pengembang Teknologi Pembelajaran Pertama	Universitas Jember	8	0	
23	Perawat Muda	Universitas Jember	9	0	
24	Perawat Pertama	Universitas Jember	8	0	
25	Perawat Penyelia	Universitas Jember	8	0	
26	Perawat Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	0	
27	Perawat Pelaksana	Universitas Jember	6	0	
28	Perawat Gigi Muda	Universitas Jember	9	0	
29	Perawat Gigi Pertama	Universitas Jember	8	0	
30	Perawat Gigi Penyelia	Universitas Jember	8	0	
31	Perawat Gigi Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	0	
32	Perawat Gigi Pelaksana	Universitas Jember	6	0	
33	Pranata Humas Muda	Universitas Jember	9	0	
34	Pranata Humas Pertama	Universitas Jember	8	1	
35	Pranata Humas Penyelia	Universitas Jember	8	0	
36	Pranata Humas Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	0	
37	Pranata Humas Pelaksana	Universitas Jember	6	0	
38	Pranata Komputer Madya	Universitas Jember	11	0	
39	Pranata Komputer Muda	Universitas Jember	9	2	
40	Pranata Komputer Pertama	Universitas Jember	8	1	
41	Pranata Komputer Penyelia	Universitas Jember	8	0	
42	Pranata Komputer Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	0	
43	Pranata Komputer Pelaksana	Universitas Jember	6	0	
44	Pranata Laboratorium Pendidikan Madya	Universitas Jember	11	1	
45	Pranata Laboratorium Pendidikan Muda	Universitas Jember	9	12	
46	Pranata Laboratorium Pendidikan Pertama	Universitas Jember	8	7	
47	Pranata Laboratorium Pendidikan Penyelia	Universitas Jember	8	19	
48	Pranata Laboratorium Pendidikan Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	10	
49	Pranata Laboratorium Pendidikan Pelaksana	Universitas Jember	6	9	
50	Pustakawan Madya	Universitas Jember	11	2	
51	Pustakawan Muda	Universitas Jember	9	5	
52	Pustakawan Pertama	Universitas Jember	8	2	
53	Pustakawan Penyelia	Universitas Jember	8	3	
54	Pustakawan Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	1	
55	Pustakawan Pelaksana	Universitas Jember	6	2	
56	Radiografer Muda	Universitas Jember	9	0	
57	Radiografer Pertama	Universitas Jember	8	0	
58	Radiografer Penyelia	Universitas Jember	8	0	
59	Radiografer Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	0	
60	Radiografer Pelaksana	Universitas Jember	6	0	
61	Rekam Medik Muda	Universitas Jember	9	0	
62	Rekam Medik Pertama	Universitas Jember	8	0	
63	Rekam Medik Penyelia	Universitas Jember	8	0	
64	Rekam Medik Pelaksana Lanjutan	Universitas Jember	7	0	
65	Rekam Medik Pelaksana	Universitas Jember	6	0	
<b>JUMLAH PERSEDIAAN PEGAWAI JABATAN FUNGSIONAL TERTENTU</b>				87	

LAMPIRAN 8. CONTOH FORMASI

DAFTAR USUL TAMBAHAN FORMASI CPNS TENAGA KEPENDIDIKAN TAHUN 2015									
MENURUT SKALA PRIORITAS									
No	Nama Jabatan	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Jml Kebutuhan Tambahannya Pegawai	Jenjang	Kualifikasi Pendidikan	Gol Ruang	Urutan Prioritas
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Pengadministrasi Akademik	Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan	Bagian Pendidikan dan Kerja Sama	Subbagian Pendidikan dan Evaluasi	2	DIII	Teknik Informatika/Sistem Informasi/Manajemen	II/c	
2	Pengadministrasi Umum	Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan	Bagian Pendidikan dan Kerja Sama	Subbagian Registrasi dan Statistik	1	SMA	IPA/IPS	II/a	
3	Analisis Kerja Sama	Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan	Bagian Pendidikan dan Kerja Sama	Subbagian Kerja Sama	1	S1	Hubungan Internasional/Ilmu Administrasi	III/a	
4	Pengadministrasi Kerja Sama	Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan	Bagian Pendidikan dan Kerja Sama	Subbagian Kerja Sama	2	DIII	Ilmu Administrasi	II/c	
5	Pengadministrasi Layanan Kegiatan Kemahasiswaan	Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan	Bagian Kemahasiswaan	Subbagian Minat, Penalaran, dan Informasi Mahasiswa	1	DIII	Ilmu Administrasi/Ilmu Komunikasi	II/c	
6	Pengadministrasi Layanan Kesejahteraan Mahasiswa	Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan	Bagian Kemahasiswaan	Subbagian Pelayanan Kesejahteraan Mahasiswa	1	DIII	Ilmu Administrasi/Ilmu Komunikasi	II/c	
7	Arsiparis Pertama	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian T tata Usaha	2	S1	Kearsipan	II/c	
8	Arsiparis Penyelia	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian T tata Usaha	1	DIII	Kearsipan	II/c	
9	Arsiparis Pelaksana Lanjutan	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian T tata Usaha	3	DIII	Kearsipan	II/c	
10	Arsiparis Pelaksana	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian T tata Usaha	2	DIII	Kearsipan	II/c	
11	Penata Arsip	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian T tata Usaha	2	DIII	Kearsipan	II/c	
12	Penata Usaha Pimpinan	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian T tata Usaha	3	DIII	Sekretaris	II/c	
13	Sekretaris Pimpinan	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian T tata Usaha	1	DIII	Sekretaris	II/c	
14	Pengelola Wisma	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Rumah Tangga	1	DIII	Administrasi Perhotelan	II/c	
15	Dokter Pertama	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Rumah Tangga	3	S1 Profesi	Dokter Umum	III/b	
16	Perawat Pelaksana	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Rumah Tangga	3	DIII	Keperawatan	II/c	
17	Perawat Gigi Pelaksana	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Rumah Tangga	2	DIII	Perawat Gigi	II/c	
18	Perekam Medik Pelaksana	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Rumah Tangga	2	DIII	Rekam Medik	II/c	
19	Operator Mesin Cetak	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Rumah Tangga	1	DIII	Teknik Elektro	II/c	
20	Petugas Kesehatan	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Rumah Tangga	7	DIII	Keperawatan	II/c	
21	Analisis Organisasi dan Tata Laksana	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Hukum dan Tata Laksana	1	S1	Ilmu Hukum/Ilmu Administrasi	III/a	
22	Pengolah Data Ketatalaksanaan	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Hukum dan Tata Laksana	1	S1	Teknik Informatika/Sistem Informasi	III/a	
23	Pengadministrasi Peraturan Perundang-Undangan	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Hukum dan Tata Laksana	1	DIII	Ilmu Administrasi	II/c	
24	Pranata Humas Penyelia	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Hukum dan Tata Laksana	1	S1	Ilmu Administrasi Negara/Publik	III/a	
25	Pranata Humas Pelaksana Lanjutan	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Hukum dan Tata Laksana	1	DIII	Ilmu Administrasi	II/c	
26	Pranata Humas Pelaksana	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Hukum dan Tata Laksana	1	DIII	Ilmu Administrasi	II/c	
27	Penyusun Informasi dan Publikasi	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Hukum dan Tata Laksana	1	DIII	Teknik Informatika/Sistem Informasi	II/c	
28	Penata Dokumen	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Rumah Tangga	1	DIII	Kearsipan	II/c	
29	Pengadministrasi Barang Milik Negara	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Perlengkapan	1	DIII	Ilmu Administrasi/Ilmu Ekonomi	II/c	
30	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Pertama	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana, dan Perlengkapan	Subbagian Perlengkapan	1	S1	Akuntansi/Manajemen	III/a	
31	Analisis Kepegawaian Pertama	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Kepegawaian	Subbagian Tenaga Akademik	1	S1	Ilmu Hukum	III/a	
32	Analisis Kepegawaian Penyelia	Biro Administrasi Umum dan Keuangan	Bagian Kepegawaian	Subbagian Tenaga Akademik	1	S1	Ilmu Hukum	III/a	